# SUN TZU II

**(Sun Bin, strategul care şi-a depăşit maestrul)**

# NOBILA ARTĂ A RĂZBOIULUI

## *manuscrisul ascuns*

*Orice are formă poate fi definit,*

*orice poate fi definit poate fi învins.*

Incitatus

SUN TZU II

– SUN BIN –

STRATEGUL
CARE ŞI-A DEPĂŞIT
MAESTRUL

# NOBILA ARTĂ A RĂZBOIULUI

*– MANUSCRISUL ASCUNS –*

*Traducere din limba chineză şi comentarii de*
THOMAS CLEARY

*Traducere din limba engleză de*
BOGDAN CHIRCEA

INCITATUS

Copyright © 2004 Editura Incitatus pentru prezenta traducere.
Copyright © 1996 by Thomas Cleary
Titlul original: *The Lost Art of War. Sun Tzu II.* Translated with commentary by Thomas Cleary.
First published by Harper Collins Publishers NY.

e-mail: incitatus_publishing@gmx.net
Redactor: Andreea Năstase
Tehnoredactor: Aurelian Ardeleanu
Coperta: Ion Năstase
**Tipar executat la S.C. TIPARG S.A.**
Piteşti, B-dul N. Bălcescu, nr.93
Tel.: 0248-221 275; Fax: 0248-221 348
E-mail: tiparg@geostar.ro

ISBN 973-86575-1-2

# INTRODUCERE

PUŢINE LUCRURI pot să pară la fel de neverosimile ca apariţia luptătorilor chinezi în şcolile americane moderne de afaceri, în sălile de consiliu ale corporaţiilor şi în filmele de la Hollywood, dar iată-i.

Afirmarea noii Chine, puterea pieţei globale, intensificarea competiţiei şi rivalităţii internaţionale – toate aceste elemente ale afacerilor contemporane pot să contribuie în felul lor la interesul faţă de clasicii antici ai strategiei şi gestionării conflictelor.

Această literatură poate să mai aibă, însă, şi o altă funcţie – poate nu la fel de evidentă, dar nu mai puţin importantă decât cea care rezultă din aplicarea ei în afaceri, diplomaţie şi război. În timp ce studiul şi aplicarea gândirii strategice în aceste domenii pot să fie necesare pentru asigurarea temeliilor economice, politice şi teritoriale ale democraţiei, ele nu pot să garanteze libertatea decât dacă indivizii şi popoarele au dreptul şi ocazia să recunoască şi să înţeleagă toate influenţele ce se exercită asupra vieţilor şi minţilor lor – nu numai pe acelea care se întâmplă să fie, ori sunt făcute să pară, cele mai evidente pentru receptivitatea cotidiană. Numai în acest mod este posibilă veritabila libertate de alegere, într-un sens real, practic.

Prin urmare, una dintre cele mai importante funcţii ale literaturii strategice publicate în zilele noastre poate fi aceea de a amplifica înţelegerea generală a puterii şi a uzului şi abuzului său. Înţelegând puterea – cum funcţionează configuraţiile puterii, cum sunt influenţate masele, cum devin indivizii şi popoarele vulnerabile la contradicţiile interne şi agresiunile externe – este posibil să estimăm obiectiv şi corect funcţionarea lumii în care trăim şi, am putea noi spera, să învăţăm să evităm abuzurile de putere la care sunt inerent expuse infrastructurile masive, impersonale ale vieţii moderne.

Cel mai faimos dintre manualele de strategie ale Chinei antice este *Arta Războiului lui Sun Tzu*, de Sun Wu, un remarcabil consultant militar din epoca Regatelor Războinice. După mai mult de o sută de ani, un descendent direct al acestui Sun Tzu, sau „Maestrul Sun", s-a remarcat la rândul său ca distins strateg. Este vorba de Sun Bin, al cărui nume înseamnă Sun cel Mutilat. El a devenit Sun Tzu II, al doilea Maestru Sun, a cărui *Artă a Războiului* a fost cunoscută numai parţial, până când o versiune aproape completă, pe fâşii de bambus parţial deteriorate, a fost descoperită recent într-un mormânt antic.

Nu este întâmplător faptul că marii clasici ai strategiei politice şi militare chineze s-au ridicat din haosul şi ororile epocii Regatelor Războinice. Condiţiile politice şi efectul lor asupra moralului şi gândirii populaţiei sunt descrise sintetic în tradiţionala antologie cunoscută ca *Strategiile Statelor Războinice*:

> Uzurpatorii s-au proclamat stăpâni şi regi; state care erau conduse de pretendenţi şi complotişti şi-au înfiinţat armate pentru a se afirma ca mari puteri. În aceasta, s-au imitat unii pe alţii din ce în ce mai mult, iar cei care au venit după ei le-au urmat de asemenea exemplul. În cele din urmă, se copleşeau şi se distrugeau unul pe celălalt, conspirând cu regatele mai mari să anexeze domeniile mai mici, petrecând ani întregi în operaţiuni militare violente, acoperind câmpiile cu sânge.
> Taţii şi fiii erau îndepărtaţi, fraţii certaţi, soţii înstrăinaţi. Nimeni nu-şi putea salva viaţa. Onestitatea dispăruse. Până la urmă s-a ajuns la o situaţie extremă, în care şapte state mari şi cinci state mai mici se luptau între ele pentru putere. Toate acestea s-au întâmplat pentru că regatele războinice erau neruşinat de lacome, luptându-se neobosit să ajungă în frunte[1].

Potrivit documentelor antice, Sun Bin a studiat ştiinţa războiului cu un anume Pang Juan, care ulterior a devenit un conducător militar de rang înalt. Se presupune că profesorul lor a fost misteriosul înţelept Wang Li, cunoscut, după titlul



operei sale, ca *Maestrul din Valea Demonului*, unul dintre cei mai redutabili teoreticieni ai strategiei din toate timpurile.

Presupusul autor al *Maestrului din Valea Demonului*, Wang Li, a fost un sihastru taoist. Potrivit documentelor taoiste, pe când anumiţi elevi ai săi deveneau remarcabili strategi activi în încăierările Regatelor Războinice, Maestrul din Valea Demonului încerca în van să-i determine să-şi folosească cunoştinţele pentru a-i converti pe conducătorii războinici la taoism, nu la hegemonism.

Legenda spune că Maestrul din Valea Demonului a trăit sute de ani. În timp ce acest mit este asociat în mod obişnuit cu teoriile şi practicile ezoterice taoiste de prelungire a vieţii, în acest caz poate să facă aluzie la întreţinerea unei tradiţii ascunse, cu desăvârşire de secrete. Un asemenea tipar ezoteric în păstrarea şi transmiterea cunoştinţelor potenţial periculoase a fost tipic pentru şcolile chineze antice, în special în condiţiile dezordinilor sociale.

Cartea cunoscută ca *Maestrul din Valea Demonului* conţine în mod sigur multe cunoştinţe tradiţionale care nu sunt cuprinse în populara *Artă a Războiului* a lui Sun Tzu[2]. Cartea lui Sun Tzu II, Sun cel Mutilat, poartă de asemenea pecetea cunoştinţelor extraordinare care par să provină, de fapt, de la şcoala Maestrului din Valea Demonului. Motivul păstrării secretului, care explică de asemenea limbajul extrem de criptic utilizat în scrierea acestor texte, este elucidat în concluzia la *Maestrul din Valea Demonului*: „Oameni meschini, imitându-i pe alţii, vor folosi cunoaşterea într-un mod pervers şi sinistru, mergând până la a distruge familii şi uzurpa tronuri."[3] Aceasta este tradiţia căreia îi aparţine Sun cel Mutilat.

După ce a încheiat studierea strategiei militare cu misteriosul Maestru din Valea Demonului, colegul lui Sun Bin, Pang Juan, a fost angajat de curtea statului Wei, unde i s-a oferit gradul de general. Preocupat de faptul că propriile capacităţi nu le egalau pe cele ale lui Sun Bin, generalul Pang Juan a conceput un plan prin care să-l elimine de pe scenă.

Pentru a determina căderea rivalului său, Pang Juan a aranjat ca Sun Bin să fie invitat în regatul Wei ca şi cum ar fi vrut să-i ceară sfatul. De îndată ce a sosit, însă, Pang Juan a ordonat să fie arestat drept criminal. Căzând victimă complotului şi fiind condamnat, lui Sun Bin i s-au amputat ambele picioare şi i s-a tatuat chipul. De aceea a ajuns să fie cunoscut ca Sun cel Mutilat. Asemenea pedepse erau destinate să reducă individul la condiţia de proscris permanent.

Cu toate acestea, piedicile nu l-au domolit nicidecum pe Sun Bin. Poate că s-a considerat pe el însuşi cel mai vinovat pentru că a căzut în cursa lui Pang Juan. În orice caz, în timp ce ispăşea sentinţa, Sun Bin a obţinut o audienţă privată la un emisar al statului Qi, care trecea prin Wei în drum spre statul Liang. Profitând de această ocazie, el l-a uimit pe ambasador cu cunoştinţele sale extraordinare de strategie şi de purtare a războiului.

Recunoscând valoarea unei asemenea minţi, emisarul l-a scos pe furiş din Wei pe Maestrul Sun şi l-a dus în statul său, Qi. Acum, conducătorul din Qi voia să-l facă pe Sun Bin general, dar el a invocat infirmitatea căpătată prin mutilarea dictată de judecător. Strategul a fost numit, în schimb, consultant militar al marelui general Tian Ji.

Priceperea lui Sun Bin în strategia clasică a predecesorului său Sun Wu şi a învăţătorului său Wang Li este ilustrată de o poveste faimoasă legată de activitatea pe care a desfăşurat-o în Qi, imortalizată în lucrarea populară *Strategiile extraordinare ale celor o sută de bătălii*, a marelui învăţat războinic din timpul dinastiei Ming, Liu Ji[4]: când două regate aliate l-au atacat pe un al treilea, victima a făcut apel la statul Qi pentru ajutor. Generalul din Qi i-a cerut sfatul lui Sun Bin. Maestrul Sun i-a răspuns: „Armatele agresorilor sunt puternice şi îţi dispreţuiesc oştirea, pe care o consideră laşă. Un bun războinic ar profita de această situaţie şi «i-ar conduce cu sorţi de câştig».

Potrivit *Artei Războiului*, urmărirea unui avantaj aflat la o distanţă de cincizeci de mile contrariază avangarda şi numai jumătate dintre cei care urmăresc câştigul peste douăzeci şi cinci



de mile vor ajunge acolo. Trimite-ţi armata pe teritoriul duşmanului şi pune-i pe oşteni să facă mii de focuri de tabără; a doua zi, pune-i să facă jumătate din numărul de focuri şi în ziua următoare pune-i să facă jumătate din acest număr de focuri."

Generalul a ordonat armatei să procedeze aşa cum îl sfătuise Sun Bin. Generalul inamic a fost înşelat de această manevră, încântat să afle că numărul focurilor de tabără scădea zi de zi, presupunând că oamenii din Qi dezertau, de teamă că au avansat prea mult. El a spus: „Ştiam că soldaţii din Qi sunt laşi – se află pe pământurile noastre numai de trei zile şi mai mult de jumătate din oastea lor a dat bir cu fugiţii!"

Ca o consecinţă a percepţiei sale greşite, generalul inamic şi-a lăsat propria infanterie în urmă şi s-a grăbit în urmărirea armatei din Qi numai cu o gardă personală formată din trupe de şoc. Calculând viteza urmăritorilor, Maestrul Sun cel Mutilat a tras concluzia că până la căderea nopţii duşmanii vor ajunge într-o zonă cu drumuri înguste, dificil de străbătut, cum nu se poate mai adecvată pentru o ambuscadă.

Maestrul Sun a cerut ca un copac mare să fie doborât şi curăţat de coajă. Pe urmă a scris pe buşteanul dezgolit „Generalul din Wei va muri lângă acest copac" şi a poruncit să fie aşezat pe drumul pe unde trebuia să treacă trupele agresoare din Wei în acea noapte. Pe urmă, Maestrul Sun a cerut ca mai multe mii de arcaşi de elită să se ascundă lângă drum.

Când generalul din Wei, duşmanul lui Sun Bin, a ajuns în locul în care copacul curăţat de coajă bara drumul, a cerut să fie aprinsă o torţă ca să citească ce scria pe buştean. Înainte să termine de citit inscripţia care afirma că el însuşi avea să moară în acel loc în noaptea respectivă, arcaşii puşi pe poziţii de Sun Bin şi-au slobozit arcurile în direcţia torţei, stârnind panica în rândurile inamicului. Realizând că fusese păcălit şi că trupele sale fuseseră învinse, generalul din Wei s-a sinucis.

Astfel, tactica Maestrului Sun cel Mutilat a adus victoria cu costuri minime. Acesta este unul dintre principiile cardinale ale ştiinţei războiului.

■ ■ ■

Cartea de strategie a lui Sun Bin, cunoscută pentru multă vreme numai fragmentar şi abia recent descoperită în acelaşi mormânt antic unde fusese găsită versiunea anterior necunoscută a *Artei Războiului* de Sun Tzu, a fost cel mai probabil compilată de către discipoli. Asemenea altor lucrări ale Chinei preimperiale, acest text pare să fie o colecţie de aforisme şi analecte organizate sumar, mai curând într-o manieră asociativă pe orizontală decât într-o ordine liniară progresivă.

Cartea începe cu o relatare criptică a triumfului final al lui Sun Bin asupra vechiului său duşman, Pang Juan, folosind strategia indiciilor false susţinută de străbunul său, Sun Wu. Această povestire, care este intrinsec obscură şi expusă diferitelor lecturi şi interpretări, serveşte în primul rând la consacrarea superiorităţii Maestrului Sun cel Mutilat. Fără îndoială, acesta a fost scopul pentru care adepţii lui Sun Bin au început relatarea învăţăturilor maestrului lor cu povestea respectivă.

În continuare, textul prezintă câteva dintre conversaţiile lui Sun Bin cu regele din Qi şi cu generalul Tian Ji, cărora le servea drept consilier. După aceasta, cartea se ocupă de o serie de teme înrudite, concentrându-se pe temele fundamentale ale tacticii şi strategiei. Cartea lui Sun Bin este un text compozit, bazat mai curând pe sensul chinez al ordinii holiste decât pe sensul elenistic al logicii. Prin urmare, acoperă o gamă largă de subiecte ca un întreg, lipsindu-i progresia liniară familiară gândirii scolastice occidentale. Mai mult chiar, ca lucrare ezoterică de strategie militară este, prin natura, ei foarte secretă, redată într-un limbaj extrem de dificil, adeseori substituind personaje omonime ca un fel de cod.

Adâncit cu încă un secol în haosul Chinei Regatelor Războinice, în timp ce păstrează fundamentul moral al *Artei Războiului* aparţinându-i lui Sun Wu, Sun Bin a mers mult mai departe în detalierea tacticilor practice. Mai mult chiar, la fel ca în alte manuale de strategie, metodele lui Sun Bin sunt reprezentate prin structuri ce operează ca metafore ale



evenimentelor şi activităţilor extramilitare, din domeniile guvernării, diplomaţiei, afacerilor şi acţiunilor sociale.

Există un proverb chinez care spune că „cel înţelept vede înţelepciunea, cel bun vede bunătatea". Modul în care oamenii interacţionează cu puternicele şi secretele cunoştinţe tradiţionale ale *Artei Războiului* poate fi considerat un indiciu care dezvăluie ceva despre caracterul lor profund – iar această funcţie este, prin ea însăşi, o manevră clasică de artă strategică.

## NOTE

1. Citat din Thomas Cleary, *Arta Războiului* (Boston: Shambhala, 1988). S-a observat adeseori cât de mult se aseamănă piaţa internaţională contemporană, extrem de competitivă, cu epoca Regatelor Războinice.
2. Pentru traducerea completă a lucrării ezoterice clasice de strategie cunoscută sub titlul „Maestrul din Valea Demonului", a se vedea Thomas Cleary, *Thunder in the Sky: On the Acquisition and Exercise of Power* (Boston: Shambhala, 1993). „Maestrul din Valea Demonului" cuprinde mai multe informaţii privitoare la dimensiunile psihologică, socială şi politică ale strategiei în acţiune, comparativ cu renumita lucrare a lui Sun Tzu, *Arta Războiului*, care este mult mai strict militară. „Maestrul din Valea Demonului" ilustrează ideile şi tehnicile taoiste din cadrul strategiei tradiţionale mult mai remarcabil decât oricare dintre cei doi Sun, Sun Tzu I (Sun Wu) sau Sun Tzu II (Sun Bin). Legenda taoistă a lui Wang Li, Maestrul din Valea Demonului, relatează tristeţea maestrului, cauzată de discipolii îndărătnici care au devenit strategi militari faimoşi, dar au dat greş în a-şi converti stăpânii la dimensiunile morale ale taoismului.
3. Cleary, *Thunder in the Sky*, pag. 76.
4. Pentru comentariile lui Liu Ji despre modul în care această povestire ilustrează arta războiului, a se vedea Thomas Cleary, *Mastering the Art of War* (Boston: Shambhala, 1989), pag. 96-98.

# NOBILA ARTĂ A RĂZBOIULUI:

▪ Manuscrisul ascuns al lui Sun Bin ▪

# 1 ▪ CAPTURAREA LUI PANG JUAN

**În trecut, când stăpânul din Liang avea de gând să atace Handan, capitala lui Zhao, l-a trimis pe generalul său, Pang Juan, la Chuqiu cu 80.000 de oameni înarmaţi.**

■ ■* *Arta războiului* lui Sun Bin începe, destul de adecvat, cu modul în care l-a înfrânt pe prodigiosul său rival, Pang Juan. Alianţele schimbătoare din epoca Regatelor Războinice creaseră o enormă confuzie şi nesiguranţă, iar natura haotică şi imprevizibilă a scenei politice era exploatată fără scrupule de către conducătorii militari şi civili, ca şi de către consilierii lor independenţi. Pentru a citi povestiri chineze antice de război, asemenea acesteia, care nu urmează în mod obligatoriu o linie a evenimentelor şi a căror acţiune este intrinsec şi poate deliberat confuză, urmăriţi relaţiile şi interacţiunile, ca şi „intriga" generală.

**Când regele Wei din Qi (356-320 î.H.) a aflat despre aceasta, l-a trimis în ajutor pe generalul său, Tian Ji, în fruntea a 80.000 de oameni înarmaţi.**

**Pang Juan a atacat capitala statului Wey. Generalul Tian Ji l-a întrebat pe Maestrul Sun Bin: „Ce-ar trebui să fac dacă n-o să pot salva regatul Wey?"**

■ ■ Când regele Wei i-a oferit gradul de general, Sun Bin a refuzat această onoare; aparent, a procedat astfel datorită incapacităţii sale fizice, dar este probabil că a făcut-o din considerente strategice. În schimb, a fost numit consultant militar al celui mai însemnat general, Tian Ji.

**Maestrul Sun i-a spus: „Te rog, atacă Rangling, la sud. Cetatea fortificată Rangling este mică, însă provincia sa este întinsă, populată şi bine înarmată. Este zona**

* Simbolul (■ ■) indică un comentariu al autorului.

militară cea mai importantă din răsăritul statului Wey; e greu de asediat, astfel încât vei lăsa să se creadă că nu ştii prea bine ce faci. Dacă aş ataca Rangling, aş avea statul Song în sud şi statul Wey în nord, cu Shiqiu drept în cale, astfel încât liniile mele de aprovizionare ar fi tăiate; astfel, aş lăsa să se creadă că sunt incompetent".

■■ Sunt ilustrate aici două principii esenţiale ale conflictului, subliniate de distinsul predecesor al lui Sun Bin, Sun Wu. Unul se referă la modul de a scoate duşmanul dintr-o poziţie sigură atacând un loc cu valoare strategică, undeva unde este cert că el va interveni pentru apărare. Maestrul din Valea Demonului a descris şi el practica atragerii indivizilor în interacţiuni analizându-le structurile de apărare psihologică. Tactul, ca şi lipsa aparentă de tact, pot fi utilizate împreună în confruntările strategice ca mijloace de observare a tiparelor de reacţie ale adversarilor potenţiali sau actuali, fie de pe o poziţie camuflată „închisă" (deghizată ca tact), fie de pe poziţia „deschisă" schimbătoare, rătăcitoare, înşelătoare a provocatorului (deghizată ca lipsă de tact).
Al doilea principiu ilustrat aici este utilizarea inducerii în eroare în scopul obţinerii unui avantaj strategic în situaţii ostile. În acest caz, calea adecvată de inducere în eroare este aceea de a crea în mod deliberat aparenţa de confuzie şi lipsă de aptitudini, pentru a-l face pe inamic dispreţuitor, mulţumit de sine şi prin urmare neatent, ceea ce-l determină să nu se aştepte la un contraatac. Prin urmare, în situaţiile în care strategia este ghidul fundamental în afaceri, de obicei nimic nu se apreciază în mod naiv, la valoarea aparentă; însă este crucial să accezi la un nivel ridicat de inteligenţă şi echilibru pentru a evita să devii prea imaginativ şi să decazi într-o paranoia contrară propriilor interese.

**Aşadar, generalul Tian a ridicat tabăra, grăbindu-se să ajungă la Rangling.**

**Pe urmă, generalul Tian l-a invitat pe Maestrul Sun şi l-a întrebat: „Acum ce-ar trebui să fac?"**



**Maestrul Sun i-a spus: „Care dintre mai-marii cetăţilor este neştiutor în treburile militare?"**

**Generalul Tian i-a replicat: „Conducătorii din Qi-cheng şi Gao-tang."**

■■ Aici, sunt aleşi cei mai puţin competenţi pentru că urmează să fie marionete într-un joc de nivel superior. Rolul lor, pe care trebuie să-l joace fără să ştie, este acela de a păstra aparenţa lipsei de pricepere şi inteligenţă la nivelul conducerii. De asemenea, ei sunt destinaţi a fi sacrificaţi pentru o cauză mai importantă; aceasta este una dintre cele Treizeci şi Şase de strategii bine cunoscute.

**Maestrul Sun i-a spus: „Fă-i pe aceşti mai-mari ai cetăţilor să se ocupe de apărarea cetăţilor lor. Împrăştie-ţi oamenii şi apoi adună-i şi încercuieşte-i pe inamici din toate părţile. Împrăştiindu-te şi apoi adunându-te pe un front, învârte-te în jurul lor şi aşează soldaţi camuflaţi. Păstrând o avangardă puternică, ordonă grosului armatei tale să se învârtă în continuu în cerc şi să lovească duşmanul din spate. Cei doi conducători pot fi sacrificaţi."**

**Aşa că Qi-cheng şi Gao-tang au fost despărţiţi în două unităţi şi s-a pornit un atac direct asupra cetăţii Rangling, într-o încercare de a o lua cu asalt. Soldaţi camuflaţi au dat ocol şi au lovit din spate; cetăţile Qi-cheng şi Gao-tang au fost înfrânte, căzând pradă strategiei.**

■■ Maestrul Sun l-a sfătuit pe generalul Tian să-şi atragă inamicul prin această dovadă de incompetenţă, apoi să se întoarcă împotriva duşmanului cu un contraatac surpriză. În acest caz, partea opusă a adăugat un alt strat din aceeaşi strategie, reuşind astfel să-şi atingă obiectivul imediat, dar căzând în acelaşi timp în cursa Maestrului Sun.
Maestrul strateg luase deja în calcul această posibilitate, sau mai curând certitudine; obiectivul asediului comandat de Sun Bin nu era să atingă ţelul vizibil, ci să-l facă vulnerabil pe inamicul său. Când vezi o ţintă şi oameni care o vizează, încearcă să vezi

care ar putea să fie – de fapt, care este – scopul real: ţinta, ochirea, atenţia spectatorilor, orice s-ar putea obţine din combinaţia unora sau a tuturor indiciilor în condiţiile date, sau poate cu totul altceva.

**Generalul Tian l-a convocat pe Maestrul Sun şi i-a spus: „Am dat greş cu asediul la Rangling şi am pierdut cetăţile Qi-cheng şi Gao-tang, care au fost înfrânte strategic. Acum ce-ar trebui să fac?"**

**Maestrul Sun i-a spus: „Te rog să trimiţi care de luptă uşoare în galopul cailor spre apus, către cetatea Liang, ca să-i înfurii; vino din urmă cu trupele risipite, astfel încât să pară că ar fi puţine la număr."**

■■ Poate părea periculos să-ţi înfurii duşmanul; şi într-adevăr aşa este, astfel încât e foarte important să analizezi condiţiile specifice ale momentului. Scopul utilizării strategice a furiei în acest mod este ştirbirea eficienţei inamicului, făcându-l să-şi piardă capul şi să-şi consume energia orbeşte, fără o concentrare deplină. Marii campioni de box la categoria grea Jack Johnson şi Muhammad Ali erau renumiţi pentru aptitudinile lor desăvârşite în această artă. În unele culturi, ceea ce americanii numesc maniere „ostentative" sau manierisme sunt de fapt fie exemple active, fie relicve ale acestui tip de comportament strategic, dezvoltate în contextul unor condiţii sociale care tind să-i oblige pe oameni să-şi asume asemenea comportamente, chiar şi pentru simpla autoconservare instinctivă.

Mai există o funcţie a furiei consemnată de clasicii strategiei chineze, aceea a îndârjirii propriilor soldaţi împotriva unui inamic puternic pentru a amplifica impulsul psihologic al atacului şi siguranţa apărării. Vechii luptători scandinavi, *berserker*, de la care derivă şi cuvântul american folosit astăzi, cu semnificaţia de mânios, furibund, ciupit de streche, aplicau această practică asupra lor înşile. În pugilismul american, legendarul campion al categoriei mijlocii, Stanley Ketchel, era cunoscut pentru practicile sale de asmuţire a adversarului. Suficient de puternic în furia sa pentru a-l trimite



la podea pe însuşi campionul categoriei grele, Jack Johnson, Ketchel pare să fi fost unul dintre puţinii tineri cu adevărat violenţi care au obţinut astfel gloria. Cu toate acestea, indulgenţa cu care se deda în mod obişnuit patimilor sale şi uitarea consecventă a faptului că patima este o sabie cu două tăişuri – capabilă de a-i face pe oameni atât ucigaşi, cât şi bufoni – au fost cele care i-au adus moartea timpurie. Unul dintre cei mai colerici oameni care au boxat vreodată după regulile marchizului de Queensbury, Stanley Ketchel avea numai douăzeci şi patru de ani când a fost împuşcat mortal de un soţ înşelat furios.

Astăzi, practica întărâtării propriilor trupe împotriva inamicului pare să fie larg utilizată. Imagini filmate ale unor asemenea procedee de instrucţie pot fi văzute din când în când chiar şi la televiziunea naţională. Utilizarea unor asemenea tehnici asupra unor soldaţi de naţionalităţi foarte diferite, cu rădăcini ancestrale în toate colţurile lumii, are neajunsuri serioase. Deja evidente pe câmpul de luptă, aceste neajunsuri sunt bătătoare la ochi când sunt privite în contextul general, inclusiv al relaţiilor dintre populaţia civilă şi propria armată. Poate că din acest motiv se consideră că în China, ţara unei mari diversităţi regionale, aceste cunoştinţe strategice tradiţionale se referă în general la înfurierea celorlalţi şi nu la asmuţirea propriilor oameni sau a propriilor aliaţi, unii împotriva altora.

În această perspectivă, este demn de observat faptul că lucrarea despre strategie a lui Sun Bin nu-l umileşte pe prodigiosul său duşman, Pang Juan, responsabil, dintr-o invidie paranoică, de amputarea picioarelor lui Sun Bin şi de tatuarea chipului său asemenea criminalilor. Cartea nu conţine nici un indiciu, de exemplu, al vreunei încercări a lui Sun Bin de a-l întărâta pe cel pe care îl sfătuia, generalul Tian, împotriva lui Pang Juan; nici nu cuprinde vreo înşiruire de epitete nemăgulitoare prin care să-l blesteme până la sfârşitul lumii pe cel care-i făcuse rău. Aceasta nu înseamnă, desigur, că Sun Bin nu avea resentimente, ci că îşi păstra răceala profesională în ciuda trăirilor sale interioare. În asemenea cazuri, trebuie remarcat, această virtute nu este în mod obligatoriu de natură morală; poate să nu fie nimic mai

mult decât o virtute strategică. A înţelege clar această distincţie constituie un avantaj strategic, pentru că diminuează vulnerabilitatea faţă de confuzie, care poate să apară şi să fie exploatată în orice domeniu, dimensiune sau formă.

**Generalul Tian a făcut aşa cum îi recomandase Maestrul Sun şi generalul Pang a venit într-adevăr, în marş forţat, lăsându-şi echipamentul în urmă. Maestrul Sun l-a atacat necontenit la Guiling şi l-a capturat pe generalul Pang.**

■■ Tot timpul, strategia lui Sun Bin a urmărit să-l determine pe generalul Pang să se întindă peste măsură şi să se expună neglijent, în acest timp obosindu-i trupele şi păcălindu-le să intre în luptă slab echipate.

**De aceea s-a spus că Maestrul Sun a fost un expert desăvârşit în domeniul său.**

■■ În concluzie, Sun Bin l-a determinat pe generalul Tian să utilizeze tactici de direcţionare greşită, înşelătoria interioară şi exterioară, renunţând la ceva pentru a obţine altceva, mai preţios, exploatând strategic erorile, slăbiciunile şi deficienţele funcţiilor umane neurologice, de percepţie şi emoţionale, pentru împlinirea unui scop anume. În lucrarea clasică taoistă *Tao Te Ching* se spune: „Tao este universal; poate fi folosit pentru dreapta sau pentru stânga." Aceasta înseamnă că legile naturale pot fi făcute să acţioneze în moduri ce pot fi amorale sau imorale, dar şi în moduri morale. Din acest motiv, dezvoltarea atât a caracterului cât şi a percepţiei era, în Antichitate, o cerinţă taoistă tradiţională pentru a învăţa să practici tao în propria viaţă.

# 2 ▪ (TITLU PIERDUT)

**Când Maestrul Sun s-a întâlnit cu Regele Wei, i-a spus: „O armată de strânsură nu trebuie să se bazeze pe o formaţie fixă; acesta este calea transmisă de regii din vremurile străvechi."**

■■ Motivele de a nu te baza pe o formaţie fixă sunt atât defensive, cât şi ofensive. În privinţa apărării, anticiparea înseamnă vulnerabilitate, din moment ce un adversar care ştie cum te vei comporta într-o situaţie dată va putea să profite de aceste cunoştinţe pentru a acţiona împotriva ta. Pe de altă parte, dacă nu eşti atât de previzibil, nu numai că adversarii nu vor putea să-şi stabilească ţintele, însă atenţia lor va fi slăbită de dispersie. Când adversarii nu pot să anticipeze ce vei face, nu pot acţiona împotriva ta cu un efect sigur; şi când îşi dau seama că nu pot să prevadă cum vei acţiona, trebuie să te urmărească cu mai multă atenţie, fără să ştie ce urmăresc de fapt, în acest fel epuizându-şi energia şi diluându-şi progresiv eficacitatea.
Aceasta conduce în mod firesc la aspectul ofensiv al imprevizibilităţii: adversarii care nu pot să spună când şi unde ai putea acţiona sunt împiedicaţi să pregătească o apărare sigură. Atenţia lor este împrăştiată, devenind astfel, în mod necesar, mult mai firavă, iar energia lor mentală se epuizează firesc în slujba poverii suplimentare. Creşterea anxietăţii accelerează procesul, iar comportamentul agresiv imprevizibil, destinat în mod fundamental să mărească tensiunea, este de două ori mai eficient prin acumularea de tensiune ce apare inevitabil în cursul reacţiilor inutile la acţiunile înşelătoare.

**„Victoria în război este un mijloc de supravieţuire a ţărilor pe cale de a pieri şi de perpetuare a societăţilor muribunde; eşecul în câştigarea războiului este mijlocul prin care se pierd teritorii şi se ameninţă suveranităţi. De aceea, problemele militare trebuie analizate cu mare atenţie."**

■■ În lucrarea ei de mică întindere, dar importantă, *Prisons We Choose to Live Inside* (Închisorile în care alegem să trăim, 1987), Doris Lessing urmăreşte tragedia celor care cred în libertate şi pace, dar îşi reduc şansele de eliberare şi împlinire refuzând să examineze mecanismele opresiunii şi războiului. Dacă vrem să schimbăm situaţiile maligne, susţine ea, trebuie să înţelegem aceste situaţii şi modul în care ne afectează. Exact aceasta este logica anticei *Arte a Războiului*: cunoaşte-ţi adversarul, cunoaşte-te pe tine însuţi, cunoaşte-ţi locul şi cunoaşte ce se întâmplă.

Distrugerea mecanismului opresiunii şi războiului poate să fie o idee stimulatoare emoţional, dar este atât copilărească, cât şi contrară bunului simţ strategic, deoarece cade în cele mai simple capcane. Dezmembrarea acestor mecanisme, nu visarea la distrugerea lor, constituie o abordare mult mai sigură şi înţeleaptă – cu condiţia să nu fie doar un vis mai puţin înflăcărat şi să fie susţinută de cunoaşterea şi înţelegerea alcătuirii şi funcţionării lor. Aceste motive pentru studiul artei războiului sunt deja formulate cu o claritate simplă de către filozofii clasici chinezi, pe care Sun Bin îi citează aici fără să-i numească. În concluzie, scopul logic al însuşirii mecanismelor conflictului este acela de a fi capabil să-i aperi pe nevinovaţi împotriva agresiunii, oprimării şi distrugerii. Aceasta este considerată a fi o extensie inteligentă şi civilizată a instinctului natural de autoconservare.

Concepţia de mai sus se aplică nu numai războiului în sens literal, ci şi tuturor domeniilor de competiţie şi dispută, tuturor domeniilor de ostilitate şi conflict. Înainte de a înţelege oarecum ce putem face în legătură cu o problemă, trebuie să vedem ce scopuri sunt servite şi ce mijloace sunt folosite. Fără acest echipament mental, suntem condamnaţi să devenim incapabili de a reacţiona la situaţiile dificile altfel decât prin suprasolicitare emoţională, ineficientă practic.

**„Cei cărora le place militarismul, pe de altă parte, vor pieri; şi cei care au ambiţia victoriei vor ajunge de ocară. Războiul nu este ceva care să-ţi facă plăcere, victoria nu trebuie să facă obiectul ambiţiei."**



■■ Clasica scriere taoistă *Tao Te Ching* spune: „Armele bune sunt purtătoare ale semnelor rele: oamenii pot să le dispreţuiască, astfel încât cei care sunt pătrunşi de Cale nu le acordă atenţia cuvenită." Pacifismul exprimat aici nu este sentimental sau naiv; observaţi că textul spune că oamenii „pot să dispreţuiască" armele, nu că oamenii „într-adevăr" dispreţuiesc armele sau că „toţi" oamenii dispreţuiesc armele. Diverse fetişuri legate de arme sunt bine cunoscute de-a lungul şi de-a latul lumii, din Antichitate şi până în vremurile moderne, iar cercetătorii contemporani din domeniul sociologiei şi psihologiei au confirmat forme ale acestui fenomen atât de subtile comparativ, încât în mod normal nu ar fi identificate ca atare. Nefiind descrise sau identificate adecvat în conştiinţa cotidiană, aceste influenţe reprezintă, în consecinţă, o ameninţare mult mai insidioasă la adresa stabilităţii umane decât formele mai grosiere şi mai uşor de identificat de fetişism legat de arme.

*Tao Te Ching* continuă: „Armele, fiind purtătoare ale semnelor rele, nu sunt unelte ale celor cultivaţi, care le folosesc numai când nu se poate altfel. Ei consideră că este mai bine ca ele să fie îndepărtate; învinge fără să le proslăvească. Celor care le ridică în slăvi le place să ucidă oameni." De asemenea, „Cei buni sunt eficienţi, asta e tot; prin urmare, ei nu urmăresc să pună mâna pe putere. Sunt eficienţi, dar nu trufaşi, eficienţi, dar nu mândri, eficienţi, dar nu aroganţi. Ei sunt eficienţi când sunt obligaţi să fie, eficienţi, însă nu constrâng pe nimeni la nimic." Pasajele din lucrarea ce reprezintă chintesenţa taoismului reflectă cu o mare claritate inspiraţia originar taoistă a concepţiei lui Sun Bin cu privire la locul potrivit al războiului în ocupaţiile omului, aşa cum este el ilustrat la începutul acestui capitol al manualului său clasic, despre sfaturile strategice adresate unui rege.

**„Acţionează numai când eşti pregătit. Când o cetate este mică, dar apărarea sa este hotărâtă, înseamnă că are provizii. Când sunt puţini soldaţi, dar armata este puternică, înseamnă că ştiu pentru ce luptă. Dacă apără fără provizii sau luptă fără motivaţie, nimeni nu poate să fie puternic şi de neclintit."**

■ ■ Să acţionezi numai când eşti pregătit este regula cardinală a tuturor artelor marţiale şi acţiunilor strategice şi, pe drept cuvânt, a tuturor afacerilor şi întreprinderilor creatoare. Acest avertisment peren este urmat de o serie de direcţii de diagnosticare, deoarece pregătirea adecvată este posibilă numai dacă se cunosc condiţiile în vederea sau împotriva cărora se fac aceste pregătiri.
În acest caz anume, în măsura în care remarcile sale sunt introductive, Maestrul Sun realizează o abordare generală şi face sumarul principalilor parametri cu ajutorul cărora condiţiile pot să fie descrise în mod util: parametrul material şi parametrul mental sau moral. Aşa cum se întâmplă adeseori, este o problemă de bun simţ, nu numai în război, ci şi în orice activitate constructivă. Trebuie să ai un simţ concentrat al scopului pentru a utiliza eficient resursele materiale şi să posezi ceea ce este necesar pentru a susţine efortul de actualizare a scopului.

**„Când Yao conducea ţara în vremurile de demult, în şapte împrejurări decretele regale au fost respinse şi nu au fost îndeplinite; două în rândul triburilor din răsărit, patru în inima Chinei, [...] Nu se putea obţine nimic lăsând lucrurile în voia lor, aşa că Yao a luptat şi a învins şi s-a afirmat cu tărie, făcându-i pe toţi să se supună.**

**În vremurile şi mai de demult, Shennong a pornit război împotriva tribului Fusui, Împăratul Galben a pornit război împotriva regiunii Shulu. Yao a răpus poporul Gong Gong, Shun a răpus [...] şi a izgonit triburile San Miao. Tang a izgonit un despot, Regele Wu a doborât un tiran. Tribul Yan din vechea confederaţie Shang s-a răzvrătit, aşa că Ducele din Zhou l-a înfrânt.**

**De aceea se spune că, dacă virtutea ta nu este comparabilă cu a celor Cinci Împăraţi din Antichitate, dacă abilitatea ta nu este comparabilă cu a celor Trei Regi din vechime şi înţelepciunea ta nu este comparabilă cu cea a Ducelui Zhou, chiar dacă spui că ai de gând să construieşti civilizaţia şi dreptatea şi să foloseşti ritualurile şi muzica pentru a cârmui în pace, punând astfel capăt vrajbei şi jafurilor, nu înseamnă că Yao şi Shun nu au vrut să fie astfel, ci că nu au putut să facă astfel; de aceea s-au pus în fruntea războinicilor pentru a îndrepta lucrurile."**



■ ■ Aici, Maestrul Sun respectă de asemenea tradiţia clasică, citând evenimente din legendele eroilor culturii antice pentru a sublinia nevoia de a înţelege arta războiului chiar şi în cazul societăţilor drepte şi paşnice. Shennong a fost un lider preistoric, asociat cu dezvoltarea agriculturii, horticulturii şi a medicinei bazate pe plante. Împăratul Galben, care se presupune că ar fi trăit în secolul douăzeci şi şapte înainte de Hristos, este una dintre cele mai importante figuri ale taoismului, creditat cu studierea şi adunarea unui spectru larg de cunoştinţe ezoterice. Yao şi Shun, regi antici din secolele al douăzeci şi patrulea şi al douăzeci şi treilea înainte de Hristos, sunt descrişi ca modele de perfecţiune în privinţa conducerii drepte. Regele Tang a fost fondatorul dinastiei Shang/Yin în secolul al optsprezecelea înainte de Hristos; Regele Wu şi Ducele din Zhou au fost fondatorii dinastiei Zhou (Chou), la sfârşitul secolului al doisprezecelea înainte de Hristos. Yao, Shun, Tang, Wu şi Ducele din Zhou au fost în mod deosebit veneraţi de tradiţia confucianistă, care punea accentul pe dreptate şi umanism în guvernare şi serviciul public.
Cei Cinci Împăraţi şi cei Trei Regi, deşi sunt numiţi şi înşiruiţi în mod diferit în diverse izvoare tradiţionale, se numără printre conducătorii legendari care simbolizează prototipurile de înţelepciune şi umanism în tradiţiile taoistă, confucianistă şi în alte şcoli chineze de gândire. Raţionamentul pe care îl foloseşte aici Sun Bin, citând aceste imagini la care se face referire în lucrări clasice eminente ale taoismului, cum ar fi *Maeştrii din Huainan* şi *Wen-tzu*, este următorul: din moment ce chiar şi marii conducători din trecut, renumiţi pentru bunăvoinţa regimurilor lor, nu au fost capabili să evite ostilităţile, se deduce că nici conducătorii din timpurile ulterioare, indiferent cât de bune ar fi intenţiile lor, nu-şi pot permite să ignore ştiinţa gestionării conflictelor şi artele strategiei. *Maeştrii din Huainan*, o lucrare taoistă cuprinzătoare din secolul al doilea înainte de Hristos, ilustrează această abordare umanistă a temei pregătirii militare: „Cei care au folosit armele în vremuri străvechi nu au făcut-o pentru a-şi extinde teritoriul sau pentru a obţine bogăţii; au făcut-o pentru supravieţuirea şi continuitatea naţiunilor aflate în pragul distrugerii şi dispariţiei, pentru a pune capăt dezordinii din lume şi pentru a scăpa de ceea ce le făcea rău oamenilor de rând."

**Regele Wei din Qi l-a întrebat pe Maestrul Sun despre operaţiunile militare în următorii termeni: „Când două armate au aceeaşi valoare şi comandanţii lor se ţin la distanţă, ambele părţi stând neclintite şi nici una nefiind dispusă să facă prima mişcare, ce se poate face?"**

**Maestrul Sun i-a răspuns: „Pune la încercare tabăra cealaltă cu ajutorul trupelor uşoare, conduse de un viteaz de rang inferior. Ţelul tău să fie obţinerea unei retrageri a duşmanului, nu câştigarea unei victorii. Creează un front ascuns pe care să hărţuieşti flancurile. Acesta este considerat un mare succes."**

■■ Scopul urmăririi mai curând a unei retrageri decât a unei victorii este testarea forţei adversarului fără a dezvălui nivelul propriilor resurse. Frontul ascuns stă în spatele falsului front de testare, aşteptând reacţia adversarului.

Acest gen de manevră are loc în tot felul de interacţiuni. În japoneză, conţinutul făţiş al unei tranzacţii interpersonale se numeşte *omote*, ceea ce înseamnă „front", sau *tatemae*, ceea ce înseamnă „înscenare", în timp ce motivul ascuns se numeşte *ura*, cu semnificaţia „înapoi", sau *honne*, care înseamnă aproximativ „adevărata voce". Dacă utilizarea strategică a discrepanţelor dintre exprimarea făţişă şi intenţia ascunsă este probabil o practică universală în negocieri, diferenţele culturale în privinţa manierei de desfăşurare şi de percepere a negocierii pot să ascundă similitudini relevante în comportamente aparent diferite. Descrierea acestei tactici este utilă pentru scopuri defensive, deoarece starea de alertă şi receptivitate poate fi amplificată pur şi simplu gândindu-te la ea. Atunci când te afli în situaţii adverse, dezavantajoase sau pur şi simplu nefamiliare, este util să-ţi reaminteşti că una şi aceeaşi conversaţie sau confruntare poate să îndeplinească concomitent două scopuri. Însemnătatea reală este dată de modul în care este înţeleasă întreaga tranzacţie şi de





maniera în care fiecare parte percepe şi reacţionează la mişcările făţişe şi la intenţiile ascunse ale celeilalte părţi. Distinsul predecesor al lui Sun Bin, Sun Wu, scria: „Dacă te cunoşti pe tine însuţi şi îi cunoşti şi pe ceilalţi, nu te vei afla în pericol nici într-o sută de bătălii."

**Regele Wei l-a întrebat: „Există moduri adecvate de a utiliza oştiri mari şi oştiri mici?" Maestrul Sun i-a răspuns: „Există."**

**Regele Wei l-a întrebat: „Dacă oastea mea este mai puternică şi mai numeroasă decât a duşmanului meu, ce-ar trebui să fac?" Maestrul Sun i-a răspuns: „Aceasta este întrebarea unui rege inteligent. Când oastea ta este mai numeroasă şi mai puternică, şi totuşi întrebi cum să o foloseşti, aceasta este calea de a garanta securitatea ţării tale. Dă ordin să se formeze o oaste auxiliară. Dezorganizează-ţi aparent armata în grupuri eterogene, ca să determini adversarul să se simtă mulţumit de sine, şi în mod sigur va dori lupta."**

■■ Mulţumirea de sine subminează tăria, astfel încât cel puternic poate să-şi păstreze forţa evitând acest sentiment, în timp ce pregăteşte căderea adversarilor proiectând o imagine de incompetenţă care să inducă mulţumire de sine şi dispreţ. Sun Wu scria: „Chiar şi atunci când eşti gata de luptă, caută să pari în defensivă; chiar şi când eşti puternic, fii evaziv."

**Regele Wei a întrebat: „Când inamicul este mai numeros şi mai puternic decât mine, ce ar trebui să fac?" Maestrul Sun a spus: „Poruncește formarea unei avangărzi care să poată fi retrasă, asigurându-te că ariergarda este bine ascunsă, astfel încât avangarda să se poată întoarce în siguranţă. Aşează armele lungi pe primul rând şi armele scurte în spate, cu arcaşi mobili care să susţină sectoarele lovite puternic. Ordonă grosului oastei să rămână pe loc, aşteptând să vezi ce poate realiza inamicul."**

■■ Funcţia avangărzii este hărţuirea adversarului, fie pentru a produce exasperare, fie pentru a atrage un contraatac care să îl facă vulnerabil pe oponent sau pentru a-l determina să-şi împartă şi să-şi despartă oastea sau să părăsească o poziţie ori configuraţie de putere. Ariergarda, firește, este destinată să acopere şi să asigure spatele avangărzii, în timp ce grosul oastei rămâne în aşteptare pentru a profita de orice moment de confuzie sau slăbiciune al duşmanului.

Acest pasaj oferă, de asemenea, o metaforă utilă pentru alocarea resurselor în situaţiile solicitante sau în cazul confruntării cu probleme insolubile. Avangarda înseamnă cercetare, ariergarda înseamnă dezvoltare, grosul oştirii constituie infrastructura existentă şi alocarea resurselor deja în funcţiune.

Avangarda trebuie să poată fi „retrasă" în sensul că recunoaşterea eficientă trebuie să fie flexibilă şi adaptabilă, gata să o pornească de la capăt în direcţii noi dacă situaţia o impune. Angajamentele fixe care nu reacţionează la condiţiile în schimbare, asemenea unei avangărzi care nu poate fi retrasă, sunt mai vulnerabile la a fi compromise de inconstanţa imprevizibilului şi neprevăzutului.

Într-un mediu deosebit de competitiv, dezvoltarea, ca „ariergardă" care susţine cercetarea avangărzii, este ţinută „ascunsă" sau secretă, astfel încât să nu facă toată lumea acelaşi lucru în acelaşi timp. Aceasta face posibilă competiţia constructivă, evolutivă, ajutând în acelaşi timp la menţinerea unei spaţiu relativ deschis în care opinia publică să se poată exprima.

În cadrul infrastructurii existente, „grosul oştirii" (incluzând infrastructurile abstracte, conceptuale, ale culturii) rămâne imobil în sensul că necesită un grad de stabilitate pentru a funcţiona eficient, însă trebuie să „vadă ce va face inamicul" pentru a-şi dezvolta organele şi operaţiunile necesare societăţii, companiei şi individului în scopul de a face faţă situaţiilor provocatoare sau ameninţătoare.

**Regele Wei a întrebat: „Să presupunem că inamicul avansează când avansez şi eu, iar eu încă nu ştiu cine are trupe mai numeroase; ce-ar trebui să fac?"**



■■ Răspunsul la această întrebare lipseşte. Pe baza materialelor relevante din acest text şi din textele înrudite, se poate presupune că Maestrul Sun a recomandat tactici menite să ia pulsul oponentului, cu disimularea concomitentă a propriilor forţe.

**Regele Wei a întrebat: „Cum ar trebui atacaţi disperaţii?" Maestrul Sun a răspuns: „[...] (Aşteaptă) până când îşi găsesc un mod de viaţă."**

■■ Cea mai veche scriere clasică chineză, *I Ching* sau *Cartea schimbărilor*, este prima care subliniază această strategie de a nu aduce adversarul la disperare. În textul respectiv, situaţia aceasta este simbolizată de un rege care, aflat la vânătoare foloseşte numai trei gonaci, lăsând un colţ al plasei ridicat, astfel încât să ofere prăzii o şansă de scăpare.

Principiul este acela că un „şobolan încolţit" se poate întoarce împotriva urmăritorului său cu o forţă ucigătoare, dacă este adus în pragul disperării absolute. Având o şansă de a scăpa, potrivit raţionamentului, oponenţii înfrânţi nu se vor transforma în disperaţi înrăiţi şi nu vor trebui închişi în temniţă, suprimaţi sau exterminaţi pentru a obţine şi a menţine pacea şi ordinea socială în urma conflictului.

**Regele Wei a întrebat: „Cum îi ataci pe cei care-ţi sunt egali?"**

**Maestrul Sun a răspuns: „Stârnind confuzia în rândurile lor şi dispersându-i, îmi concentrez trupele să-i pună la pământ fără ca duşmanii să-şi dea seama ce se întâmplă. Dacă inamicul nu se lasă dispersat, însă, aşează-te şi nu mişca; nu lovi atunci când e loc de îndoială."**

■■ Inducerea confuziei şi dispersarea oştii oponentului au ca scop să atenueze energia unui atac, precum şi să compromită siguranţa defensivei inamicului. A lovi trupele dispersate cu o oaste concentrată este un mijloc de înclinare a balanţei factorilor strategici în propria favoare atunci când te confrunţi cu un

adversar egal ca efective şi ca putere. Concentrarea şi dispersia sunt atât mentale cât şi fizice, aplicându-se atenţiei, impulsului, forţei, efectivelor şi resurselor materiale. Prezenţa îndoielii înseamnă că există o dispersare a atenţiei, soldată cu pierderea concentrării; prin urmare, se recomandă ca în condiţii de dubiu să nu fie iniţiată nici o acţiune.

**Regele Wei a întrebat: „Există o cale să atac o oaste de zece ori mai numeroasă decât a mea?"**

**Maestrul Sun a răspuns: „Da. Atacă-i unde nu sunt pregătiţi, acţionează când se aşteaptă mai puţin."**

■■ Această tactică este preluată direct din *Arta Războiului* lui Sun Wu (Sun Tzu). Ideea este că efectivele şi resursele mai mari nu garantează superioritatea tactică dacă nu sunt utilizate eficient. Prin urmare, scopul disimulării, ca artă strategică, constă în a-i împiedica pe adversari să-şi exploateze capacităţile agresive şi defensive la adevărata valoare.

**Regele Wei a întrebat: „Când terenul este neted şi trupele sunt ordonate, dar cu toate acestea sunt înfrânte într-o confruntare, care este motivul?"**

**Maestrul Sun a răspuns: „Linia întâi a fost lipsită de o avangardă de elită."**

■■ Rolul unei avangărzi constă în hărţuirea, dispersarea, dezorientarea şi slăbirea adversarului.

**Regele Wei a întrebat: „Cum îmi pot face poporul să-mi execute ordinele în mod firesc?"**

**Maestrul Sun a răspuns: „Câştigă-i încrederea în mod firesc."**

■■ Dacă a existat vreodată o cheie a artei conducerii, poate că aceasta este: pentru a-i face pe oameni să execute ordinele în mod firesc, fii demn de încredere în mod firesc. Filozoful practic Confucius este cunoscut pentru observaţia că oamenii nu se



supun comandanţilor în care nu au încredere, chiar dacă sunt forţaţi să dea ascultare; prin urmare, îi vor urma pe conducătorii în care au încredere, chiar şi fără cuvinte.

**Regele Wei a exclamat: „Desăvârşite vorbe! Căile de purtare a războiului sunt inepuizabile!"**

■■ Caracterul inepuizabil al modurilor în care se poate purta un război înseamnă adaptabilitate fără margini. Când atacurile surpriză sunt repetate de nenumărate ori, devin convenţionale şi îşi pierd valoarea strategică. Când tacticile convenţionale sunt schimbate pe neaşteptate, potrivit situaţiei, împrumută elementul de surpriză şi dobândesc o valoare strategică sporită. În acest fel ni se spune că surpriza devine convenţională, în timp ce convenţionalul devine surpriză.

**Generalul Tian Ji l-a întrebat pe Maestrul Sun: „Ce-i poate pricinui neplăceri unei oşti de strânsură? Ce îi pune bețe în roate unui adversar? Ce anume face zidurile impenetrabile? Ce te poate face să pierzi avantajul terenului? Ce anume determină lipsa de loialitate a poporului? Pot să te întreb dacă există principii care să guverneze aceste lucruri?"**

**Maestrul Sun i-a răspuns: „Există. Terenul pricinuieşte neplăceri unei oşti de strânsură, trecătorile înguste pun bețe în roate adversarului. Aşa se zice: «O milă de mlaştină este coşmarul oricărui comandant; [...] ca să o traverseze, îşi lasă toată armura în urmă». De aceea îţi spun că terenul pricinuieşte neplăceri unei armate, trecătorile înguste pun bețe în roate adversarului, sârma ghimpată face zidurile impenetrabile ..."**

■■ În original lipsesc părţi din răspunsul lui Sun Bin. Explicaţiile maestrului despre modul în care se ratează ocaziile şi cum se produce pierderea loialităţii poporului nu au fost găsite, însă teme similare apar şi în alte părţi în sfaturile tradiţionale despre strategie, fiind elemente critice ale funcţiei de comandă.

Vorbind la modul general, ocaziile se ratează din cauza informării greşite sau a lipsei de informaţii, din cauza evaluării eronate a informaţiilor provenite din spionaj, din cauza lipsei de curaj sau de iniţiativă, indolenţei, preocupării sau altor lipsuri similare în managementul de bază. Marele conducător civil şi militar Zhuge Liang spunea: „Sunt trei izvoare principale pentru prilejurile de acţiune: evenimentele, tendinţele şi condiţiile. Când ocaziile rezultă prin intermediul evenimentelor dar eşti incapabil să profiţi de pe urma lor, nu eşti isteţ. Când ocaziile devin active prin intermediul unei tendinţe şi, cu toate acestea, nu îţi poţi face planuri, nu eşti înţelept. Când ocaziile rezultă din condiţii, dar nu poţi să acţionezi potrivit, nu eşti îndrăzneţ." Tot el a mai spus: „Dintre toate căile pe care cauţi ocazia, cea mai valoroasă este cea care te ia prin surprindere." Pierderea loialităţii poporului rezultă din arbitrariu şi nedreptate, mai ales în privinţa recompenselor şi pedepselor, privilegiilor şi ocaziilor. Citând tradiţia străveche, Zhuge Liang a scris în sfatul său pentru comandanţi: „Nu-ţi întoarce faţa de la cei loiali şi de încredere din cauza vicleşugurilor celor şireţi, dar trădători. Nu te aşeza înainte ca soldaţii tăi să se aşeze, nu mânca înainte ca soldaţii tăi să mănânce. Îndură acelaşi frig şi aceeaşi căldură ca şi soldaţii tăi; împărtăşeşte-le greutăţile şi bucuriile. Cunoaşte dulceaţa şi amărăciunea exact aşa cum le cunosc soldaţii tăi; asumă-ţi aceleaşi riscuri ca şi ei. Atunci, soldaţii se vor strădui din toate puterile şi va fi posibil să distrugi duşmanii."

**Tian Ji a întrebat: „O dată ce s-a stabilit o linie mobilă a frontului, cum poţi să-i faci pe războinici să asculte ordinele fără greş când intră în acţiune?"**

**Maestrul Sun i-a răspuns: „Fii strict şi arată-le cum pot să tragă foloase din aceasta."**

■ ■ Strădania inspirată de caracterul comun al scopului este în mod natural mai intensă, mai autentică şi mai de încredere decât strădania inspirată numai de ordine autoritare şi recompense



fixe. Acest aspect este subliniat în următoarea întrebare şi în răspunsul aferent.

**Tian Ji a întrebat: „Recompensele şi pedepsele sunt esenţiale pentru spiritul războinic?"**

**Maestrul Sun a răspuns: „Nu. Recompensele sunt mijloace de încurajare a trupelor, de a-i face pe luptători să se preocupe mai puţin de moarte. Pedepsele sunt mijloace de potolire a dezordinilor, de a-i face pe oameni să respecte autoritatea. Ele pot să mărească şansele de victorie, dar nu sunt chestiunea cea mai importantă."**

■ ■ Există limite inerente ale recompenselor şi pedepselor. Excesul acordării de recompense poate să ducă la ruină, din cauza costurilor materiale şi prin crearea unei competiţii secundare. Excesul în privinţa pedepselor poate să ducă de asemenea la ruină, din cauza costurilor de personal şi prin crearea unei atmosfere de frică şi suspiciune.

**Tian Ji a întrebat: „Planificarea, impulsul, strategia şi viclenia sunt esenţiale pentru război?"**

**Maestrul Sun a răspuns: „Nu. Planificarea este mijlocul de a aduna un mare număr de oameni. Impulsul este utilizat pentru a avea siguranţa că soldaţii vor lupta. Strategia este mijlocul de a-i surprinde pe adversari cu garda coborâtă. Viclenia este un mijloc de a pune beţe în roate adversarului. Toate acestea pot să mărească sorţii de izbândă, dar nu sunt chestiunea cea mai importantă."**

■ ■ Un plan inspirat poate să magnetizeze atenţia şi să electrizeze străduinţele, însă nu poate să garanteze condiţii pozitive de mediu. Impulsul poate să adune o multitudine de energii mai mici într-un curent plin de forţă, însă nu poate să garanteze acurateţea scopului şi direcţiei necesare pentru a depăşi un obstacol de

netrecut. Strategia poate să te facă capabil să o iei înaintea adversarului atunci când dă roade, însă nu poate să îl împiedice să se regrupeze şi să contraatace. Viclenia poate să-i pună pe adversari pe piste greşite sau te poate ajuta să-i surprinzi cu garda coborâtă, dar nu garantează o ofensivă eficientă care să pună capăt conflictului. Pe scurt, toate aceste lucruri îşi pot afla locul în acţiunea tactică, dar nici unul dintre ele nu este suficient pentru a fi, prin el însuşi, chintesenţa victoriei.

**Roşu de furie, Tian Ji l-a repezit: „Aceste şase lucruri sunt folosite de toţi experţii şi cu toate acestea tu, Maestrule, spui că nu sunt cele mai importante. Şi atunci care sunt cele mai importante?"**

**Maestrul Sun i-a replicat: „Să-ţi estimezi adversarul, să-ţi dai seama care sunt zonele periculoase, să te asiguri că supraveghezi terenul, [...] sunt principiile călăuzitoare pentru comandanţi. Să te asiguri că ataci acolo unde nu există apărare, asta este cel mai important pentru războinic [...]"**

■■ O parte a răspunsului lui Sun Bin lipseşte, însă sensul general al pasajului pune accentul pe pregătire şi pe factorul surpriză. Acestor doi factori li se acordă o atenţie deosebită în toată literatura clasică de strategie.

**Tian Ji a întrebat: „Există oare un principiu potrivit căruia o oştire desfăşurată nu ar trebui să se angajeze în luptă?"**

**Maestrul Sun a răspuns: „Da. Când ocupi o trecătoare strâmtă şi ai construit fortificaţii cât se poate de sigure, să fii tăcut, să fii atent şi să nu te mişti. Nu te lăsa atras de nimic, nu te lăsa mâniat de nimic."**

■■ Când te afli pe o poziţie sigură, dacă te laşi momit de inamic şi cazi pradă lăcomiei sau furiei, atunci renunţi la siguranţă pentru a te expune unor riscuri neştiute.



**Tian Ji l-a întrebat pe Maestrul Sun: „Există oare un principiu potrivit căruia n-ar trebui să eviţi să te angajezi în luptă, chiar dacă adversarul este mai numeros şi mai puternic?"**

**Maestrul Sun i-a spus: „Da. Întăreşte-ţi fortificaţiile pentru a spori hotărârea oştenilor, întăreşte unitatea armatei printr-o corectitudine fără pată. Evită-i pe duşmani ca să-i umpli de trufie, ademeneşte-i ca să-i oboseşti, atacă-i când nu sunt pregătiţi, acţionează când se aşteaptă mai puţin şi asigură-te că poţi să continui tot aşa."**

■■ Evitarea unui inamic puternic pentru a lăsa impresia de slăbiciune sau lipsă de încredere în forţele proprii este o tactică de a induce aroganţă, mulţumire de sine şi încredere excesivă, în scopul de a slăbi încordarea şi atenţia duşmanului. Ademenirea duşmanului în urmăriri sterile este o tactică de erodare a forţei şi răbdării acestuia. A acţiona în afara aricei de aşteptări şi a lovi acolo unde nu există apărare sunt principii generale de strategie, recomandate însă cu precădere în cazurile în care există un mare dezechilibru de putere relativă, încât o confruntare directă nu este fezabilă.

**Tian Ji l-a întrebat pe Maestrul Sun: „La ce serveşte Formaţia Bufniţei? La ce serveşte Formaţia Gâştei? La ce servesc trupele de elită? La ce servesc salvele rapide de săgeţi trase din arcuri puternice? La ce serveşte linia frontului în formă de vârtej? La ce servesc oştenii de rând?"**

**Maestrul Sun a răspuns: „Formaţia Bufniţei serveşte la penetrarea liniilor strânse de apărare şi la străpungerea flancurilor. Formaţia Gâştei serveşte la lovirea flancurilor şi ca răspuns la schimbări [...] Trupele de elită servesc la penetrarea liniei frontului pentru capturarea comandanţilor. Salvele rapide de săgeţi lansate cu arcuri puternice servesc la uşurarea luptei şi sporirea capacităţii de a rezista mai multă vreme. Linia**

**frontului în vârtej serveşte la [...] Oştenii de rând ajută, prin strădania lor, la apropierea de victorie."**

■ ■ Formaţia Bufniţei poate fi imaginată ca o concentrare intensă, maximă, de energie, adaptată în mod special scopului străpungerii obstacolelor şi înfrângerii rezistenţei. Şi Formaţia Gâştei este concentrată, însă, în plus, beneficiază de o perspectivă periferică şi o capacitate de acţiune mai vaste; domeniul său mai larg de intervenţie este deosebit de util, în special pentru doborârea adversarilor de pe flancuri, în timp ce combinaţia de concentrare şi repartizare uniformă a trupelor este adecvată pentru sporirea adaptabilităţii operative.
Avangarda de elită, artileria de susţinere şi oştenii de rând pot fi transpuşi în termeni civili ca cercetare, dezvoltare şi producţie. Cercetarea poate fi asemănată unei avangărzi de elită care trebuie să străpungă barierele convenţiilor existente pentru evaluarea potenţialului necunoscutului. Dezvoltarea susţine cercetarea printr-o supraveghere pragmatică, în cadrul căreia avantajele potenţiale aduse la lumină de cercetare pot fi testate şi verificate prin transformarea lor în lucruri practice; ca urmare, cercetarea merge mai departe, demonstrându-se că a contribuit la dezvoltarea a ceea ce este util. Producţia urmează în mod firesc demonstraţiei de utilitate, permiţând ca beneficiile să fie materializate la scară publică.

**Maestrul Sun a adăugat: „Conducătorii luminaţi şi comandanţii versaţi nu se aşteaptă să aibă succes numai cu oşteni obişnuiţi."**

■ ■ Atât în întreprinderile militare, cât şi în cele productive, succesul este obţinut prin cooperarea oamenilor cu diferite aptitudini, talente şi capacităţi. Când potenţialele intrinseci ale acestor capacităţi sunt fiecare activate şi distribuite astfel încât să aibă efectul colectiv maxim, atunci se poate spune că se află în condiţii de cooperare. Cooperarea nu înseamnă numai ca toată lumea să facă acelaşi lucru, indiferent de capacităţile sale individuale.



Pentru a extinde această remarcă a Maestrului Sun la paralela anterioară cu cercetarea, dezvoltarea şi producţia, se poate observa că în cadrul istoriei moderne economiile bazate pe producţie fără cercetare şi dezvoltare au fost sau devin tot mai dependente şi mai vulnerabile în raport cu acelea care au combinat cercetarea, dezvoltarea şi producţia.
Se poate întâmpla, desigur, ca toate economiile să posede, undeva în cadrul lor, toate acestea trei elemente, în anumite măsuri. Fapt este, în orice caz, că în contextul actualei economii globale bazate pe lichidităţi şi credit, cercetarea şi dezvoltarea pot fi, şi au fost, atât obligate, cât şi încurajate să devină, de multe ori, mult mai active decât este cu adevărat necesar – fie pentru economia locală în chestiune, fie, pe termen lung, pentru însăşi economia globală.
Aceste observaţii se referă la toate nivelurile unei economii. Cercetarea şi dezvoltarea permanente sunt la fel de importante în raport cu producţia în domenii diverse, cum ar fi selecţionarea animalelor, agricultura şi sectorul de servicii, pe cât sunt în ştiinţă, tehnologie şi industriile manufacturiere.

**Când Maestrul Sun a ieşit de la aceste întâlniri, discipolii săi s-au interesat în legătură cu întrebările Regelui Wei şi ale generalului său, Tian Ji. Maestrul Sun le-a spus: „Regele Wei s-a interesat de nouă probleme, Tian Ji numai de şapte. Sunt aproape de a obţine cunoaşterea războiului, dar încă nu au atins Calea!**

**Am auzit că cei care sunt întotdeauna demni de încredere vor înflori, iar cei care acţionează cu dreptate [...] Cei care folosesc armele fără să se pregătească vor fi răniţi, iar deznădăjduiţii înarmaţi vor pieri. A treia generaţie din Qi este motiv de îngrijorare!"**

■ ■ Temerile Maestrului Sun Bin pentru regatul Qi se născuseră de fapt din istoria ultimelor trei generaţii. Deşi Qi devenise unul dintre cele mai puternice regate după distrugerea federaţiei întemeiate de dinastia Zhou, în cele din urmă decăzuse prin

intrigi şi slabă judecată. Cinci regate mai mici se adresaseră statului Qi cerând ajutor împotriva prădăciunilor rapacelui stat Qin (Ch'in), care în cele din urmă şi-a asigurat controlul întregii Chine antice şi a format primul imperiu. Când s-a întâmplat acest lucru, unul dintre cei mai apropiaţi consilieri ai regelui din Qi i-a vândut pe reclamanţi statului Qin, acceptând mită pentru a susţine cauza regatului Qin la curtea regatului Qi. Trecând de partea regatului Qin după sfatul acestui uneltitor, Qi a fost trădat şi anexat de presupusul său aliat. Puternicele armate ale statului Qin au răpus apoi cele cinci regate mai mici cu uşurinţă.

A-l ajuta pe cel puternic împotriva celui slab poate părea o strategie corectă, deşi nu foarte morală; şi acesta putea să fie motivul pentru care regele statului Qi a acceptat să urmeze ceea ce s-a dovedit, până la sfârşit, a fi o tactică fatală, recomandată de un trădător. Nu numai că regele din Qi a încălcat moralitatea taoistă tradiţională a războiului, care dicta ca cel slab să fie ajutat împotriva celui puternic; dintr-un punct de vedere pur strategic, el a trecut cu vederea şi potenţialul tactic latent ce sălăşluia în însăşi disperarea celor cinci, care făceau apel pentru ajutor împotriva unui inamic comun.

# 4 ▪ TIAN JI PUNE ÎNTREBĂRI DESPRE FORTIFICAŢII

**[*Tian Ji l-a întrebat pe Sun Bin: „Ar fi eficient dacă oştenii mei aflaţi pe câmpul de luptă şi-ar întări permanent baricadele?"**

**Maestrul Sun a replicat: „Aceasta este întrebarea unui conducător luminat, o întrebare pe care poporul o trece cu vederea şi nu o pune în valoare. Este, de asemenea, o întrebare detestată de adversari."**

▪▪ Una este să dispui o forţă de luptă în teren şi să aştepţi să-şi îndeplinească datoria; alta este să ai în vedere dezvoltarea şi adaptarea permanentă a acestei forţe la condiţiile în schimbare.

**Tian Ji a spus: „Poţi să-mi vorbeşti despre asta?"**

**Maestrul Sun a răspuns: „Da. Această metodă este folosită pentru a răspunde la schimbările bruşte sau atunci când te afli pe un teren restrâns, care nu-ţi permite desfăşurarea trupelor. Aşa i-am capturat pe Pang Juan şi pe Prinţul Shen."**

▪▪ Din punct de vedere strategic este necesar să-ţi asiguri posibilitatea de a stăpâni evoluţiile neprevăzute, schimbările imprevizibile ale cursului acţiunii şi impasurile neaşteptate. Capacitatea de a întări mijloacele defensive în asemenea condiţii neprielnice este esenţială pentru lansarea unei ofensive eficiente.

**Tian Ji a spus: „Prea bine, dar aceste evenimente au trecut deja şi nu am văzut că s-ar fi procedat aşa cum spui."]**

**Maestrul Sun a spus: „Sârma ghimpată poate fi folosită în locul şanţului cu apă al unei cetăţi, căruţele pot fi folosite**

* Paranteza cuprinde fragmente reconstruite.

**ca baricade. Scuturile pot fi folosite la camuflarea al întăriturilor. Pe urmă vin armele lungi, ca ajutor în caz de pericol. Sulițele scurte servesc pentru a susține armele lungi. După ele urmează armele scurte, pentru a încetini întoarcerea inamicului și a-l lovi când puterea lui slăbește. Urmează apoi arcurile, în locul catapultelor. În centru nu se află nimeni, așa că este umplut cu [...] Când oștenii sunt pe poziție, regulile sunt îndeplinite.**

**Codul spune: «Pune arcurile după sârma ghimpată, apoi trage cât este nevoie. Pe culmea întăriturilor, arcurile și sulițele sunt jumătate, jumătate.»"**

■■ Un principiu de bază al adaptării practice este adoptarea oricăror mijloace necesare pentru a îndeplini sarcina. Aici intră în rol arta substituirii a ceea ce nu există cu ceea ce există și abilitatea de a organiza resursele într-un asemenea mod încât să fie maximizate efectele obținute din combinarea și cooperarea lor.

**„O regulă spune: «Acționează după ce afli ce au de raportat spionii care s-au întors [...] Pune străji la intervale, unde să poată fi văzute. Pe terenul înalt așează-le în dreptunghi; pe teren jos, așează-le în cerc. Noaptea, pune-le să semnalizeze cu tobele; în timpul zilei pune-le să semnalizeze cu steaguri.»"**

■■ Autocunoașterea și cunoașterea adversarilor sunt considerate a fi esențiale pentru aplicarea cu succes a artei războiului. Principalele infrastructuri legate de aceste însărcinări sunt un sistem de culegere a informațiilor externe și un sistem de comunicații interne.

# 5 ▪ TRUPELE DE ELITĂ

**Maestrul Sun a spus: „Victoria unei oștiri de strânsură depinde de corpul său de elită, curajul său constă în ordine, dibăcia ei constă în configurație și imbold, avantajul constă în încredere, eficiența constă în conducere, bogăție constă în replierea rapidă, tăria constă în a-i lăsa pe oameni să se odihnească, rănile constau în bătăliile neîntrerupte."**

■■ Corpul de elită este avangarda care străpunge sau zdrobește linia de atac sau de apărare a inamicului, prin aceasta creând descurajare sau o breșă de vulnerabilitate.
Curajul este considerat o chestiune de ordine prin aceea că o formație sau o organizație ordonată unesc eforturile oamenilor cu diferite capacități fizice sau psihologice, uniformizând astfel disparitățile individuale: cei îndrăzneți și ageri îi sprijină și îi încurajează pe cei mai puțin viguroși, în timp ce prezența elementelor mai slabe și mai prudente îi temperează pe cei care sunt exagerat de entuziaști.
Prinderea în dispunerea trupelor și în impulsionarea lor se materializează prin organizarea oamenilor într-un asemenea mod încât să acționeze ca o unitate, a cărei forță poate să fie direcționată coerent pentru obținerea unei concentrări intense a forței și impactului.
Avantajul și eficacitatea constau în încredere și călăuzire, pentru că încrederea în conducători îi unește pe oameni și le dă putere conducătorilor. Fără călăuzire, încrederea este oarbă; fără încredere, călăuzirea este lipsită de putere.
Bogăția constă în replierea rapidă, deoarece acesta este singurul mod în care se poate evita un consum prea mare de energie constructivă și resurse materiale. Tăria constă în odihnă, pentru că aceasta este calea de a evita risipa inutilă și de a obține recuperarea după eforturi epuizante. Rănile constau în lupte repetate, deoarece consumul continuu de energie și

resurse materiale erodează în mod inevitabil tăria unei armate, făcând-o în cele din urmă să-şi piardă capacitatea de a evita, rezista sau de a face faţă factorilor adverşi.

**Maestrul Sun a spus: „Integritatea în acţiune este o bogată resursă pentru războinici. Încrederea este o răsplată deosebită pentru războinici. Cei care dispreţuiesc violenţa sunt războinici potriviţi să le slujească regilor. Cei care câştigă de partea lor multe cohorte izbândesc [...] "**

■■ Integritatea este trăsătura prin care se obţine încrederea conducătorilor, comandanţilor, colegilor şi subordonaţilor, ca şi a oamenilor de pretutindeni. Încrederea solidifică şi dă putere relaţiilor de muncă, permiţându-i individului să acţioneze la potenţialul personal maxim, cu cooperarea eficientă a celorlalţi. Războinicii care dispreţuiesc violenţa sunt potriviţi să le slujească regilor, în două sensuri importante. Potrivit unuia dintre cele mai vechi principii ale artei războiului, cea mai valoroasă victorie este cea câştigată cu violenţă minimă; cei care dispreţuiesc violenţa şi totuşi sunt războinici sunt cei mai eficienţi în slujba lor. Mai mult, războinicii care sunt pasionaţi de violenţă au o motivaţie personală şi nu li se poate încredinţa lupta pentru o cauză publică: numai cei care dispreţuiesc violenţa pot fi determinaţi să intre în luptă în condiţii de necesitate obiectivă. *Tao Te Ching* spune: „Cei cărora le face plăcere să ucidă nu-şi pot căpăta de la lume împlinirea dorinţei lor." Şi, de asemenea, „când câştigi un război, să sărbătoreşti jeluind."

**Maestrul Sun a spus: „Sunt cinci condiţii care conduc întotdeauna la victorie. Cei care au comanda meritată a unei structuri de putere unificate sunt victorioşi. Cei care cunosc Calea sunt victorioşi. Cei care câştigă de partea lor multe cohorte sunt victorioşi. Cei ai căror colaboratori lucrează împreună în armonie sunt victorioşi. Cei care îşi măsoară inamicii şi cântăresc greutăţile sunt victorioşi."**



■■ După toate probabilităţile, o structură de putere unificată este mult mai eficientă decât una fărâmiţată sau fragmentată în interior. Calea, potrivit lui Sun Wu, predecesorul lui Sun Bin, înseamnă „să faci poporul să aibă acelaşi scop ca şi cârmuitorii", prin aceasta obţinându-se unitatea internă de aspiraţii şi unitatea externă de organizare.
Câştigarea susţinerii conduce în mod natural la succes, însă lipsa de armonie şi de integritate la nivelul conducerii subminează eficacitatea. Cunoaşterea situaţiei, atât a adversarilor cât şi a circumstanţelor esenţiale din mediul înconjurător, este absolut necesară pentru desfăşurarea eficientă a capacităţilor şi resurselor.

**Maestrul Sun a spus: „Sunt cinci lucruri care conduc întotdeauna la eşec. Punerea de piedici în faţa comandanţilor conduce la eşec. Necunoaşterea Căii conduce la eşec. Nesupunerea faţă de comandanţi conduce la eşec. Neutilizarea agenţilor secreţi conduce la eşec. Neîncrederea cohortelor conduce la eşec.**

■■ Abilităţile unei conduceri nu se pot materializa în acţiune în lipsa unei structuri organizaţionale eficiente şi a unui lanţ de comandă care să răspundă la iniţiativele acesteia. Prin acelaşi raţionament, incapacitatea de a asigura acest grad de ordine nu numai că pune beţe în roate conducerii, dar este şi un eşec. Conducătorii slabi şi supuşii recalcitranţi îşi atrag reciproc neîncrederea, poate pentru că nu sunt motivaţi cu adevărat de cauza comună, sau pentru că interesele lor personale sunt prin ele însele prea puternice şi prea disparate ca să se realizeze unitatea de scop şi de strădanie.
Utilizarea agenţilor secreţi are scopul de a aduna informaţii vitale şi de a răspândi dezinformări cruciale. Secretul este implicat în culegerea de informaţii deoarece cunoaşterea înseamnă putere şi, prin urmare, este păzită; secretul este implicat în răspândirea dezinformării pentru a păstra efectul de iluzie.

**Maestrul Sun a spus: „Victoria constă în desăvârşirea [...], un sistem clar de recompense, în alegerea trupelor de elită şi în a profita de inamici [...] Aceasta se numeşte siguranţa unei mari armate."**

■■ Un sistem clar şi stabil de recompense se instituie pentru a crea o structură motivaţională unificată, capabilă să direcţioneze eficient atenţia şi efortul personalului.
Trupele de elită, ale căror funcţie şi importanţă ca forţe de avangardă au fost definite anterior, trebuie să fie alese cu deosebită pricepere, pe baza capacităţii reale, a pregătirii şi realizărilor.
Scopul real al valorificării avantajului asupra inamicilor constă în a obţine victoria mai curând prin competenţa militară superioară decât prin violenţă sau forţă copleşitoare. Se bazează, de la bun început, pe premisa că situaţia a ajuns deja la un punct unde există animozităţi şi conflictul nu mai poate fi evitat prin nici un mijloc.

**Maestrul Sun a spus: „Nu există comandă fără conducere.**

**[Există trei elemente ale] ordinii: primul este încrederea, al doilea este loialitatea, al treilea este voinţa. Loialitate faţă de ce anume? Loialitate faţă de stăpânire. Încredere în ce? În recompense garantate. Voinţă faţă de ce? Voinţa de a scăpa de rău.**

**„În lipsa loialităţii faţă de stăpânire, nu poate fi avută în vedere utilizarea armatei. În lipsa garantării recompenselor, ţăranii nu vor fi curajoşi. În lipsa voinţei de a scăpa de rău, ţăranii nu vor da dovadă de respect."**

■■ O oaste de strânsură sau o forţă de intervenţie de orice fel pot realiza ceva cu propriile resurse şi aptitudini, dar dacă efectul nu este în armonie cu scopurile legitime profunde ale ţării sau organizaţiei – care includ politicile conducerii sau ale directoratului, ca şi aspiraţiile cetăţenilor sau muncitorilor – va fi imposibil să se menţină un succes durabil şi să se acumuleze constructiv realizările succesive.

# 6 ■ ALEGEREA MOMENTULUI PENTRU LUPTĂ

**Maestrul Sun a spus: „Între cer şi pământ, nimic nu este mai nobil decât umanitatea [...] Alegerea anotimpului potrivit, avantajele terenului, armonia în rândul oştenilor – dacă acestea trei nu sunt întrunite, va fi nenorocire chiar şi în caz de victorie. Drept urmare este mai bine să renunţi înaintea luptei, intrând în bătălie numai atunci când nu ai de ales."**

■■ Chiar şi victoria este o nenorocire în lipsa alegerii anotimpului potrivit, a avantajelor terenului şi a armonici în rândul oştenilor, pentru că în aceste condiţii victoria ar fi cucerită cu preţul pierderii muncii productive, al distrugerii mediului şi al unui procent excesiv de mare de victime. În clasica lucrare taoistă *Tao Te Ching* se spune: „Cel care este îndrăzneţ însă lipsit de îndurare, cel care are anvergură dar nu economiseşte resursele, cel care merge înainte fără respect, acela va muri."
Concluzia că „este mai bine să renunţi înaintea luptei, intrând în bătălie numai atunci când nu ai de ales" apare şi în *Tao Te Ching*, care afirmă că este un precept filozofic vechi: „Sunt proverbe despre folosirea armelor: «Să nu fim noi agresorii, ci să ne apărăm», «În loc să înaintăm un deget, mai bine să ne retragem un pas.»"

**„Prin urmare, când te-ai luptat pentru vremuri liniştite, nu-ţi mai supui oamenii la corvezi. Cei care duc bătăliile greşit sau fără metodă câştigă victorii mici în războaie de uzură."**

■■ Eforturile speciale şi alocările necesare pentru a face faţă situaţiilor de urgenţă pot să ducă la ruină dacă sunt continuate sub constrângere după împlinirea datoriei. *Tao Te Ching* spune: „Alerta calculată nu poate fi menţinută multă vreme [...] Când datoria este îndeplinită onorabil, retragerea e calea firească."
Victoriile celor nedrepţi şi lipsiţi de metodă sunt obţinute prin războaie de uzură, pentru că luptele se duc atunci când oamenii cinstiţi şi nevinovaţi trebuie să-şi vadă de treburile lor.

**Maestrul Sun a spus: „Cei care câştigă şase bătălii din zece sunt călăuziţi de stele. Cei care câştigă şapte bătălii din zece sunt călăuziţi de soare. Cei care câştigă opt bătălii din zece sunt călăuziţi de lună [...] Cei care câştigă zece bătălii din zece au comandanţi pricepuţi, dar cu toate acestea provoacă nenorociri [...]"**

■■ Cei care câştigă toate bătăliile pot să ducă la nenorociri secătuind resursele prin continua recurgere la război, creând un impuls agresiv, o poftă de cucerire, şi căzând pradă autosuficienţei şi lipsei de atenţie. Există un proverb vechi care spune că victoriile repetate în războaie repetate produc o clasă conducătoare arogantă şi o populaţie extenuată, în cele din urmă, ruinând ţara.

**„[...] Există cinci lucruri care echivalează cu un eşec; cu oricare dintre ele nu vei cunoaşte victoria. Astfel, printre căile războiului sunt împrejurări în care sunt ucişi mulţi oameni dar nu sunt capturaţi comandanţi sau trupe, sunt împrejurări în care comandanţii şi trupele sunt capturaţi însă tabăra lor principală nu este ocupată, sunt împrejurări în care este ocupată tabăra dar nu este capturat generalul, şi sunt împrejurări în care oastea este respinsă şi generalul ucis. Aşadar, dacă găseşti Calea, nimeni nu îţi poate rezista."**

■■ Textul antic este incomplet, astfel încât nu este clar ce se intenţionează aici prin cuvintele „cinci lucruri care echivalează cu un eşec". Ulterior, în cadrul textului, apare o listă cuprinzătoare de eşecuri ale comandanţilor.
Sensul care se păstrează în acest text este că se întâlnesc mai multe grade de victorie şi de înfrângere, multe nuanţe de gri. O parte a artei războiului constă în a înţelege cât de definitiv este, în realitate, deznodământul unor bătălii, a vedea cum ceea ce câştigi devine pierdere şi cum pierderea devine câştig, şi a folosi această cunoaştere în conceperea de planuri pentru siguranţă sau refacere. Numai pe baza unei perspective cuprinzătoare şi a unei strategii foarte adaptabile este posibil să faci faţă fără tulburare diferitelor situaţii neprevăzute, chiar şi celor care par cu totul disperate.

# 7 ▪ OPT FORMAŢIUNI DE LUPTĂ

**Maestrul Sun a spus: „Cel care conduce o oaste de strânsură fără informaţiile potrivite este trufaş. Cel care conduce o oaste de strânsură cu un curaj exagerat este egolatru. Cel care conduce o oaste de strânsură fără să cunoască Calea şi duce bătălie după bătălie fără să-şi găsească mulţumirea, supravieţuieşte datorită norocului."**

■■ Dacă nu are informaţiile adecvate şi, de asemenea, capacitatea intelectuală de a le prelucra în mod util, nu se poate ca cineva să exercite din încăpăţânare funcţia de comandă fără o încredere supradimensionată în propriile puteri; în acest fel, la lipsuri se adaugă defectele, garantând o situaţie periculoasă. Cel care-şi asumă conducerea în ciuda unor asemenea pericole este pripit, nu curajos; iar cel care îşi asumă conducerea pentru compensarea psihologică a lipsei interioare de tărie se află pe culmea egolatriei, punându-i pe alţii în primejdie de dragul mândriei personale. Cel care-şi asumă conducerea neavând nimic altceva decât ambiţie prostească poate să ajungă undeva pe seama perseverenţei, dar nici un câştig obţinut în această manieră nu poate să fie asigurat pe o bază permanentă şi paşnică.

**„Asigurarea securităţii unei ţări întinse, extinderea ţinuturilor stăpânite şi protejarea unei populaţii numeroase nu se pot realiza decât cunoscând Calea. Cunoaşterea Căii înseamnă să cunoşti climatul şi relieful terenului, să câştigi inima poporului, să cunoşti situaţia inamicului, să ştii cum să dispui cele opt formaţiuni de luptă, să intri în luptă numai când este evident că vei învinge, altminteri rămânând paşnic; aşa procedează comandantul numit de un bun cârmuitor."**

■■ Secretul maestrului războinic este să ştie când să lupte, la fel cum secretul artistului este să ştie când să-şi etaleze arta. Cunoaşterea

chestiunilor şi metodelor tehnice este fundamentală, însă nu suficientă ca să garanteze succesul; în orice artă sau ştiinţă a reprezentării şi acţiunii, perceperea directă a potenţialului momentului este crucială pentru executarea unei lovituri de maestru.

**Maestrul Sun a spus: „Utilizarea în război a celor opt formaţiuni de luptă se bazează pe avantajele terenului, folosind dintre cele opt formaţiuni pe cea care este cea mai potrivită. Desfăşoară formaţiunea de luptă în trei părţi, fiecare cu câte o avangardă şi o susţinere, fiecare aşteptând ordine ca să acţioneze şi acţionând numai la ordine. Foloseşte-o pe una să lupte şi două să apere; foloseşte una să invadeze şi două pentru regrupare.**

**Când adversarul este slab şi confuz, trimite mai întâi trupele de elită să profite de aceasta. Când adversarul este puternic şi disciplinat, trimite mai întâi trupele mai slabe ca să-l momească.**

**Când sunt implicate carele şi cavaleria, împarte-le în trei grupuri; unul la stânga, unul la dreapta şi unul în spate. Pe teren neted, foloseşte mai multe care; în defileele înguste, foloseşte mai multă cavalerie. Pe teren accidentat, foloseşte mai mulţi arcaşi.**

**Indiferent dacă terenul este accidentat sau neted, trebuie neapărat să ştii care teren este prielnic şi care este aducător de moarte; ocupă terenul prielnic şi atacă terenul aducător de moarte."**

# 8 ▪ TERENUL ŞI SIGURANŢA

**Maestrul Sun a spus: „Vorbind în general, calea pe un teren însorit este numită «descoperită», în timp ce aceea pe teren umbrit este numită «acoperită»."**

■■ În termeni metaforici, calea „descoperită" este cea evidentă, clară, deschisă şi făţişă; calea „acoperită" este cea subtilă, camuflată, tainică sau clandestină. În acest sens, „descoperită" mai poate să se refere la consensul vizibil, iar „acoperită" la puterea personală sau tainică. Scopul definirii acestor distincţii aşa cum se aplică ele unei situaţii date este acela de a pune în paralel natura unei abordări fezabile şi caracterul unei căi accesibile în procesul de urmărire a scopurilor propuse.

**„Calea dreaptă şi directă se numeşte «funie», în timp ce aceea întortocheată şi chinuitoare este numită «şnur». Când este organizată adecvat, potrivit caracterului căii, formaţiunea de luptă nu se va destrăma. Celor care se află pe calea dreaptă le merge bine, pe când dintre cele care se află pe o cale întortocheată mor jumătate."**

■■ Te poţi întreba de ce ar alege cineva o cale întortocheată ştiind aceste lucruri. Răspunsul, în afara incompetenţei reale sau mimate, poate fi lipsa opţiunilor, una dintre principalele motivaţii ale războinicilor care urmează tradiţia *Artei Războiului*.

Acest aforism se aplică atât dimensiunii morale a comportamentului, cât şi aspectului strategic. Adevărul sau sinceritatea pot părea neconvenabile în anumite împrejurări, însă au ca răsplată eliberarea de confuzie şi conservarea energiei.

Întregul proces al creării şi menţinerii falselor aparenţe pentru ascunderea şi asigurarea unor motive ulterioare necesită atât de mult timp şi energie pentru punerea sa în operă, încât singură această preocupare poate să devină o motivaţie ea însăşi, suficient de puternică, indiferent cât ar fi de secundară, pentru a se transforma într-un comportament condiţionat.

**„În general, când se ajunge la chestiunea terenului de luptă, soarele este elementul principal."**

■■ Pe un câmp de luptă real, poziţia cea mai avantajoasă faţă de soare este să-l ai în spate şi adversarului să-i bată în ochi. În termeni metaforici, ca sursă de lumină care face posibilă manevrarea, soarele reprezintă informaţiile. Din perspectivă strategică, informaţiile înseamnă recunoaştere şi colectarea de date, ca şi mijloacele şi metodele specifice de culegere, prelucrare şi aplicare a cunoştinţelor. Chestiunea care trebuie avută în vedere mai întâi este ce surse şi tehnici de informare sunt eficiente în condiţiile date.

**„Vântul poate să vină din opt direcţii şi nu trebuie uitat."**

■■ În funcţie de direcţia sa faţă de direcţia manevrelor tactice pe un câmp de luptă, vântul afectează vederea, auzul, coordonarea şi rezistenţa. Simbolic, vântul este utilizat în mod tradiţional ca reprezentare a influenţelor externe ce afectează starea psihică. Cele „opt vânturi" sunt câştigul şi pierderea, condamnarea şi aprecierea, onoarea şi dizgraţia, durerea şi plăcerea. În măsura în care stările psihice influenţează interacţiunea personală şi performanţa profesională, acţiunea celor „opt vânturi" trebuie avută în vedere în cursul organizării şi conducerii unei situaţii de lucru în grup sau în punerea la punct şi implementarea unei strategii operaţionale de orice fel.

**„Trecerea unei ape, mersul la deal, înaintarea în amonte pe un râu, camparea pe un teren primejdios sau în dreptul unei păduri sunt tot atât de vrednice de atenţie, deoarece nu duc la victorie."**

■■ Trecerea apei este periculoasă pentru că procesul traversării creează vulnerabilitate la atac, dificultate de apărare şi restrângerea libertăţii de mişcare. O manevră nu duce la victorie dacă îl pune pe cel care o efectuează, fie şi temporar, în ipostaza de „vânat sigur" pentru adversar, dacă necesită o cheltuială excesivă de efort şi atenţie sau dacă presupune plasarea autorului în faţa unor obstacole care îi periclitează poziţia sau situaţia, sub presiune sau chiar sub focul inamicului.



Mergând la deal, urcându-l pieptiş, nu numai că pierzi avantajele reprezentate de avânt şi gravitaţie, ci întorci aceste forţe împotriva propriilor interese defensive.

Mergând împotriva curentului nu numai că îţi epuizezi puterile, dar te şi expui în bătaia armelor celor care coboară în aval, din întâmplare sau cu intenţii ostile. Mergând împotriva curentului afacerilor, nu numai că îţi epuizezi energia, dar şi plasezi orice rezultat al eforturilor tale în afara limitelor relevanţei pentru contemporaneitate.

Camparea pe teren primejdios înseamnă ocuparea unei poziţii imposibil de apărat sau de evacuat, înseamnă să te aşezi într-o capcană armată, aşteptând ca cineva să o declanşeze. A te aşeza cu faţa la pădure înseamnă să te plasezi într-un mediu în care se pot ascunde cu uşurinţă răufăcători şi intruşi.

**„Munţii care se întind către sud sunt munţi prielnici, munţii care se întind către răsărit sunt munţi aducători de moarte. Apa care curge spre răsărit este apă prielnică, apa care curge spre miazănoapte este apă aducătoare de moarte. Dacă nu curge, este apă stătătoare.**

**Ordinea celor cinci terenuri este după cum urmează: munţii sunt superiori dealurilor înalte, dealurile înalte sunt superioare dealurilor joase, dealurile joase sunt superioare terenului deluros, terenul deluros este superior terenului neted împădurit.**

**Cele cinci tipuri principale de vegetaţie sunt: pădurea deasă, desişurile de rug, gardurile vii, stufărişul şi rogozul.**

**Ordinea celor cinci tipuri de sol este după cum urmează: verdele îl depăşeşte pe cel galben, galbenul îl depăşeşte pe cel negru, cel negru îl depăşeşte pe cel roşu, cel roşu îl depăşeşte pe cel alb, cel alb îl depăşeşte pe cel verde.**

**Cele cinci forme de relief aducătoare de moarte sunt: bazinele naturale, lighenele, trecătorile naturale şi prăpăstiile. Aceste cinci cimitire sunt aducătoare de moarte, aşa că să nu zăboveşti acolo.**

**Nu coborî la vale primăvara, nu urca la deal toamna. Corpul principal al armatei şi formaţiunile de luptă nu trebuie ordonate la dreapta direcţiei de înaintare; vor ocoli către dreapta, nu către stânga."**

■■ Avantajul sau dezavantajul unui anumit element sau configuraţii depind nu numai de propriile caracteristici specifice, ci şi de relaţiile biunivoce cu ceilalţi factori şi de locul pe care-l ocupă în contextul de ansamblu. Printre factorii ce trebuie examinaţi în evaluările strategice se numără elementele de protecţie în raport cu elementele de vulnerabilitate, camuflajul în raport cu expunerea, libertatea de mişcare în raport cu impedimentele şi restricţiile, claritatea perspectivei şi a vizibilităţii în raport cu obstrucţiile şi parţialitatea, fertilitatea sau posibilitatea de a obţine sprijin în raport cu ariditatea sau ostilitatea. După ce au fost evaluate mărimile acestor diverşi factori şi corelaţiile lor, este posibil să se formeze o imagine mult mai obiectivă a potenţialului şi limitărilor inerente într-o situaţie dată.

# 9 ■ CONFIGURAŢIILE DE FORŢĂ ŞI PLANIFICAREA STRATEGICĂ

**Maestrul Sun a spus: „Colţi şi coarne, gheare şi pinteni, armonizându-se când sunt mulţumite, luptând când sunt furioase – acestea stau în firea naturii şi nu pot fi oprite. Prin urmare, cei care nu au nici o apărare naturală şi-o plănuiesc strategic; aceasta este treaba conducătorilor înţelepţi.**

**Împăratul Galben a inventat sabia, simbolizând-o prin linia frontului. Hou Yi a inventat arcul, simbolizându-l printr-o zvâcnire de forţă. Regele Yu a inventat bărcile şi carele, simbolizându-le prin schimbarea adaptativă. Regele Tang şi Regele Wu au inventat suliţele şi halebardele, simbolizând stindarde de semnalizare. Acestea patru sunt funcţiile armelor."**

■■ Deşi gândirea taoistă tradiţională condamnă militarismul ca fiind atât imoral cât şi ineficient, capacităţile de apărare, protecţie, menţinere a păcii şi de pedepsire sunt considerate raţionale şi naturale. Sun Bin urmează aici tradiţia, enumerând acţiunile militare şi contribuţiile diverşilor regi înţelepţi ai Antichităţii şi eroi ai culturii pentru a justifica utilizarea judicioasă a armelor în scopul pacificării şi al ordinii.

**„În ce sens o sabie este o linie de front? Poţi să porţi o sabie toată ziua, fără să o foloseşti, de unde şi zicala: «Stabileşte o linie a frontului, dar fără să lupţi.» Imaginează-ţi sabia ca o linie a frontului; dacă sabia nu are vârful ascuţit, nici cel mai viteaz războinic nu va cuteza [...]; dacă o linie a frontului nu are o avangardă de elită, oricine încearcă să o conducă înainte fără un curaj excepţional este deosebit de ignorant în privinţa ştiinţei militare. Dacă sabia nu are mâner, nici măcar un războinic încercat nu poate merge înainte [...]; dacă o**

**linie a frontului nu are întăriri, oricine încearcă să conducă o înaintare fără să fie un războinic încercat este neştiutor în chestiunile militare."**

■■ Sabia trebuie să aibă un vârf, un tăiş, un mâner şi o muchie. O forţă de intervenţie trebuie să aibă direcţionare, aptitudini, manevrabilitate şi fermitate. Direcţionarea înseamnă relaţia dintre scopurile obiective şi conducerea activă. Aptitudinile trebuie să fie desfăşurate selectiv, potrivit condiţiilor şi pentru atingerea obiectivelor precise. Pentru a efectua o direcţionare eficientă a aptitudinilor, este necesar un mecanism de comandă şi control. Pentru îndeplinirea directivelor, o organizaţie are nevoie de un grad adecvat de coeziune internă, asemenea celui care poate fi obţinut prin intermediul unui fundament moral împărtăşit.
În aceste sensuri, sabia poate să fie un simbol sau o metaforă a liniei frontului, care la rândul său poate să reprezinte o forţă de intervenţie de orice fel. Să porţi o sabie fără să o foloseşti înseamnă să fii pregătit, dar nu anxios; forţa nu există de dragul de a fi, ci pentru un scop precis. Aplicarea forţei atunci când nu este necesar constituie o greşeală ce poate să determine reacţii nedorite din partea mediului politic, social, economic şi natural.

**„Prin urmare, atunci când ai o avangardă şi o rezervă care au o încredere de nezdruncinat una în cealaltă, adversarii sunt puşi pe fugă. Dacă nu ai nici avangardă, nici rezerve [...]"**

■■ Avangarda este necesară pentru a produce breşe semnificative în prima linie a agresorului; rezervele sunt necesare pentru a finaliza sarcina de doborâre şi străpungere a frontului inamic. Expresia cheie, aici, este „încredere de nezdruncinat una în cealaltă". Această coeziune internă este elementul care fortifică grupul până acolo încât adversarul este pus pe fugă; una dintre componentele esenţiale ale unei bune conduceri este evocarea şi întărirea încrederii reciproce şi a armoniei interne între membrii grupului.



**„În ce sens este arcul o zvâcnire de forţă? Trăgând dintre umăr şi braţ, omorând oameni la o sută de paşi fără ca ei să ştie de unde vine [săgeata] – de aceea se spune că arcul este o zvâcnire de forţă."**

■■ O zvâcnire de forţă poate să fie văzută ca o mişcare iniţiată sau „lansată" în limite relativ reduse, care produce la mare distanţă un efect al acelui impuls iniţial. În acest sens, poate să fie simbolizată printr-un arc şi o săgeată.

**„În ce sens sunt bărcile şi carele schimbări adaptative? Când înalt [...]"**

■■ Bărcile se ridică şi coboară o dată cu valurile şi fluxul, carele circulă în sus şi în jos pe dealuri şi fac viraje la curbe. Acestea simbolizează adaptarea la schimbarea circumstanţelor în curs de desfăşurare.

**„În ce sens sunt suliţele şi halebardele mijloace de semnalizare? [...] Mijloacele de semnalizare sunt în principal steagurile în timpul zilei şi tobele pe timpul nopţii, folosite ca instrumente pentru coordonarea luptei."**

■■ Suliţele şi halebardele sunt modele de elemente de semnalizare datorită dispunerii lor pe prima linie, ca şi datorită lungimii şi, prin urmare, a vizibilităţii lor. Sunetul este folosit atunci când semnalele vizuale nu sunt eficiente. Metaforic vorbind, reprezentând elemente de semnalizare, armele avangărzii reflectă utilizarea indicatorilor reprezentativi – cum ar fi indici economici, evoluţii tehnologice sau adaptări sociopolitice progresive – pentru evaluarea stării unei naţiuni sau comunităţi.

**„Aceste patru lucruri sunt funcţii ale armelor. Toată lumea le consideră folositoare, dar nimeni nu ştie care este modul cel mai potrivit de a le folosi.**

**În total, există patru ştiinţe militare: formaţiunile de luptă, forţa, adaptarea şi comanda. Înţelegerea aprofundată a acestor patru este mijlocul de distrugere a adversarilor puternici şi de capturare a conducătorilor cruzi."**

■■ Formaţiunea de luptă reprezintă dispunerea şi desfăşurarea resurselor. Forţa reprezintă energia şi avântul unei întreprinderi sau mişcări. Adaptarea reprezintă capacitatea de a răspunde eficient la schimbări. Comanda reprezintă scopul şi călăuzirea energiei şi efortului.

# 10 ■ MODUL DE FUNCŢIONARE AL FORŢEI MILITARE

**Maestrul Sun a spus: „Dacă vrei să afli cum funcţionează o forţă militară, un model potrivit este trasul cu arcul. Săgeţile sunt soldaţii, arcul este comandantul şi arcaşul este conducătorul."**

■■ Săgeţile sunt puterea, arcul concentrează şi eliberează impulsul, în timp ce arcaşul ocheşte.

**„Săgeata are un vârf metalic şi pene în celălalt capăt, astfel încât să fie ascuţită şi să zboare drept [...] Dacă organizezi soldaţii astfel încât ariergarda să fie grea, în timp ce avangarda este uşoară, ei pot să fie disciplinaţi atunci când sunt dispuşi în formaţiile de luptă, însă nu se vor supune atunci când li se va comanda să atace inamicul. Această organizare nu este în acord cu modelul săgeţii."**

■■ Forţa insuficientă a avangărzii face imposibilă deschiderea unei breşe suficient de mari în apărarea inamică pentru a permite o urmare clar favorabilă.

**„Comandantul este arcul: dacă nu este ţinut corect când se trage săgeata, va exista un dezechilibru între putere şi slăbiciune, materializat în lipsa de armonie, astfel încât forţa exercitată de cele două capete ale arcului va fi inegală şi, prin urmare, săgeţile nu vor lovi ţinta chiar dacă au greutatea adecvată şi sunt bine echilibrate. Dacă un comandant nu se armonizează[...] cu succes, tot nu vor birui inamicul."**

■■ Comandantul trebuie să motiveze un grup de oameni în mod suficient de uniform pentru a-i face să acţioneze în armonie. Dacă

unii sunt foarte entuziaşti în timp ce alţii sunt cinici şi recalcitranţi, energia grupului nu poate fi concentrată adecvat şi eliberată eficient.

**„Dacă săgeţile au greutatea potrivită şi sunt bine echilibrate şi arcul trage bine şi trimite săgeţile cu o forţă uniformă, însă arcaşul nu este perfect, tot nu va lovi ţinta. Dacă soldaţii sunt echilibraţi [şi comandantul este competent, dar conducerea civilă este cum nu trebuie], tot nu pot să biruie inamicii..."**

■■ Nici chiar cele mai bune resurse, umane şi materiale, oricât de superb ar fi coordonate, nu pot realiza o operaţiune de succes dacă scopul general al formaţiei şi imboldul nu vizează ţinta.

**„Prin urmare se spune: «Modul în care o oaste de strânsură biruie un adversar nu este diferit de modul în care arcaşul loveşte ţinta.» Aceasta este natura războiului."**

# 11 ▪ PRACTICA SELECŢIEI

**Maestrul Sun a spus: „Principiul călăuzitor pentru mobilizarea războinicilor şi deplasarea oamenilor este scala balanţei. Scala balanţei este mijlocul de selecţie a ceea ce este înţelept şi de alegere a ceea ce este bun. Yin şi yang sunt mijloacele de reunire a maselor şi de înfruntare a adversarilor. Atunci când se obţine o scală precisă [...] câtă vreme este de încredere, ea se numeşte inepuizabilă."**

■■ Scala balanţei este folosită pentru a reprezenta conducerea, deoarece un conducător trebuie, mai presus de toate, să fie capabil să cântărească şi să măsoare, să intuiască şi să evalueze toţi factorii umani şi de mediu relevanţi pentru o întreprindere sau însărcinare. Abilitatea de a alege personalul potrivit pentru o anumită activitate reprezintă un atu deosebit de valoros în exercitarea actului de conducere.
În privinţa utilizării lui „yin şi yang" pentru reunirea oamenilor şi confruntarea cu adversarul, aceasta are o gamă foarte vastă de semnificaţii, datorită spectrului larg de asocieri ale celor două principii. În termeni definitorii, relevanţi pentru această discuţie, yin poate să aibă semnificaţia de auto-minimalizare, docilitate sau conformare, completată de yang ca auto-afirmare, iniţiativă sau activitate; aceste noţiuni se referă la armonizarea cu aliaţii (yin) şi lovirea inamicului (yang).

**„Când concepi planul şi stabileşti etalonul de măsură, concentrează-te numai asupra a ceea ce este adecvat."**

■■ Ar părea un truism să afirmăm că, prin definiţie, concentrarea ar trebui să vizeze numai ceea ce este potrivit, însă ideea caracterului inepuizabil al unei scale adecvate, menţionată în textul dinainte, sugerează că există, aşa cum spun chinezii, un

„ochi" în cuvântul „potrivit". Ca principiu de bază ceea ce este adecvat depinde de situaţie şi nu se poate stabili într-un mod dogmatic sau categoric. Prin urmare, o dată cu apariţia unor situaţii şi realităţi noi, este necesară reexaminarea scopurilor şi mijloacelor de estimare pentru menţinerea unei alinieri eficiente a eforturilor la realitate.

**„Bogăţia privată şi cea publică sunt unul şi acelaşi lucru. Există din cei care au prea puţine zile şi prea mulţi bani şi există din cei care au prea puţini bani şi prea multe zile: numai conducătorii luminaţi şi înţelepţii îi recunosc şi, prin urmare, îi pot ţine acolo unde le e locul. Când cei care mor nu sunt roşi de amărăciune, cei care-i plâng nu au resentimente."**

■■ Bogăţia privată şi cea publică sunt unul şi acelaşi lucru din punctul de vedere al economiei ca întreg; maniera în care bogăţia circulă în sens dublu între sectoarele privat şi public defineşte din anumite puncte de vedere economia, lucru de care conducerea luminată trebuie să fie conştientă pentru a putea înţelege efectele reale şi potenţiale ale programelor şi politicilor.

A avea prea puţine zile şi prea mulţi bani înseamnă a avea o bogăţie mai mare decât poate fi folosită eficient în aceste condiţii; a avea prea puţini bani şi prea multe zile înseamnă a avea mai multă energie şi talent decât se poate utiliza în mod constructiv în aceste condiţii. Bogăţia unei societăţi care poate să echilibreze aceste două extreme nu se va pierde.

Când oamenii mor fără amărăciune şi nu lasă în urma lor resentimente, înseamnă că au făcut tot ce puteau în condiţiile în care au trăit.

**„Când există bani şi bunuri din belşug, lucrurile sunt uşoare. Când lucrurile sunt uşoare, oamenii nu pun acest merit pe seama conducătorilor [...] Prin urmare, a acumula bogăţie pentru popor este mijlocul prin care poţi să acumulezi bogăţie tu însuţi; aşa rezistă războinicii [...]"**



■■ Ideea cheie a lui Sun Bin se bazează pe filozofia tradiţională. În comentariul său la lucrarea clasică *I Ching* sau *Cartea schimbărilor*, Confucius scria: „Cei de sus îşi asigură căminele prin bunătatea celor de jos." De asemenea, „conducătorii împart binecuvântări pentru a ajunge la cei de jos, fără a putea fi bănuiţi că o fac din virtute." Potrivit maeştrilor taoişti din Huainan de mai târziu, care au compilat o mare parte a tradiţiei antice filozofice şi ştiinţifice, „când oamenii au mai mult decât destul, amână; când au mai puţin decât destul, se mulţumesc. Când oamenii amână, se nasc curtoazia şi justiţia; când se mulţumesc, apare violenţa şi dezordinea."

**Maestrul Sun a spus: „[...] Când ştii că soldaţii sunt vrednici de încredere, nu-i lăsa pe alţii să-i îndepărteze. Luptă numai când eşti sigur că învingi, fără să dai cuiva de ştire. În luptă, nu uita de flancuri, nu [...]"**

■■ Cea mai mare parte a acestui capitol lipseşte sau este deteriorată. Chiar şi atunci când oamenii sunt recunoscuţi ca fiind de încredere, nu trebuie să se profite de loialitatea lor. Intruşii pot încerca să-i îndepărteze, iar mulţumirea de sine sau aroganţa conducătorilor permit ca spiritul dezbinării şi nesupunerea să prindă rădăcini în eşaloanele inferioare.

A lupta numai atunci când eşti sigur de victorie constituie înţelepciunea standard în filozofia artei războiului transmisă de Sun Wu şi Sun Bin. Această politică ajută la eliminarea eroismului risipitor şi a costisitoarelor războaie de uzură, economisind eforturile de administrare a conflictului în gradul maxim posibil. Chiar şi cartea *Celor Treizeci şi Şase de Strategii*, plină de manevre draconice, spune la sfârşit: „Dintre cele treizeci şi şase de strategii, fuga este cea mai bună."

Flancurile nu trebuie date uitării, deoarece pe acolo poţi fi înconjurat. În termeni generali, aceasta înseamnă că trebuie menţinută în mod conştient atenţia pe flancuri, laolaltă cu atenţia concentrată pe centru, astfel încât puterea avântului iniţial din cadrul unui efort sau al unei întreprinderi să nu fie subminată de lipsa sau eşecul măsurilor coordonate de sprijin şi susţinere.





**Maestrul Sun a spus: „Când se masează trupele, ceea ce trebuie făcut este să se stimuleze energia. Când se ridică tabăra şi se consolidează forţele, ceea ce trebuie făcut este să se menţină disciplina soldaţilor şi să li se ascută energia. În apropierea graniţei lângă un inamic, ceea ce trebuie făcut este să se intensifice energia. Când s-a stabilit ziua bătăliei, ceea ce trebuie făcut este să se stabilizeze energia. În ziua bătăliei, ceea ce trebuie făcut este menţinerea energiei la cote înalte cât mai mult timp cu putinţă.**

**[...] prin aceasta înfiorând soldaţii, este un mijloc de stimulare a energiei. Comandantul dă ordine [...] , care ordine sunt un mijloc de ascuţire a energiei. Pe urmă, generalul [...] poartă haine simple pentru a-i încuraja pe războinici, ca mijloc de intensificare a energiei. Generalul dă un ordin, poruncindu-i fiecărui soldat să adune raţii pentru trei zile, iar oamenii din toate căminele ţării fac [...]; acesta este un mijloc de stabilizare a energiei. Generalul îşi adună garda şi anunţă: «Hrana şi băutura nu se vor [...]» În acest fel, energia este păstrată mult timp."**

■■ Procesul de stimulare, ascuţire, intensificare, stabilizare şi prelungire a energiei trebuie să fie raţionalizat astfel încât să poată fi repetat atunci când este necesar. Semnificaţia originară a cuvântului *energie* folosit aici în text include aspectele mentale şi fizice ale energiei, şi atât avântul psihic, cât şi cel fizic sunt considerate esenţiale pentru succesul unei acţiuni. Coordonarea fiecărui stadiu al procesului este crucială, astfel încât cheia unei conduceri eficiente este sincronizarea inspiraţiei şi disponibilităţii fizice şi psihice ale participanţilor la acţiune cu evoluţiile din cadrul evenimentelor reale, în curs de desfăşurare.

# 14 ▪ POSTURILE OFICIALE

**Maestrul Sun a spus: „Ori de câte ori îți pregătești trupele, îți eficientizezi formațiunile de luptă și îți organizezi forțele armate, atunci când stabilești posturile oficiale trebuie să o faci într-o manieră potrivită indivizilor, indicând gradul prin intermediul insignelor, avansând și degradând oamenii, mărșăluind disciplinat pentru a [...]; organizează-ți oamenii după locul de baștină, deleagă autoritatea celor care sunt conducători în propriile lor localități. Limpezește confuziile prin steaguri și care de semnalizare, transmite ordinele cu ajutorul gongurilor și tobelor."**

■■ Stabilirea posturilor oficiale într-o manieră potrivită indivizilor înseamnă să repartizezi oamenilor îndatoririle și responsabilitățile potrivite capacităților și talentelor lor.
Gradele sunt indicate prin insigne, astfel încât ordinea organizațională și lanțul de comandă să fie lămurite într-o manieră impersonală.
Efectivele sunt ierarhizate prin avansare și degradare încât să li se ajusteze însărcinările în funcție de abilități și realizări și să li se ofere un sistem de recompense și pedepse pe deplin integrat în funcționalitatea organizației.
Soldații sunt organizați după locul de baștină în scopul obținerii coeziunii interioare a unității; autoritatea este delegată conducătorilor locali, care s-au impus deja în fața propriilor oameni.

**„Pentru a-i ține pe soldați aliniați, folosește metoda călcării pe urme. Taberele trebuie păzite de cei mai puternici bărbați. Surprinde armatele prin intermediul unei formații în linie continuă; ajustează formația pentru a înfrâna dezordinea. Așează-ți armata pe un teren înalt, folosește o formație de nor pentru lupta cu săgeți și proiectile. Pentru a evita să fii încercuit, folosește o**





**formație ca un râu șerpuitor. Ca să elimini o avangardă, închide drumul; când ajunge în pragul înfrângerii, încercuiește-o. Când vii în ajutorul unor trupe, aplică presiune din exterior. Într-o bătălie nehotărâtă, folosește linii combinate. Folosește arme grele în confruntarea cu o forță concentrată, folosește arme ușoare în confruntarea cu o forță dispersată. Ca să ataci o poziție întărită, folosește un parapet mobil."**

■■ Metoda călcării pe urme înseamnă că fiecare individ dintr-un șir în mișcare calcă exact pe urmele celui dinaintea lui. Ca reprezentare generală, este vorba de utilizarea forțelor de coeziune internă pentru a menține o acțiune de grup concentrată pe scopurile colective.
Paza taberei nu oferă strălucirea, atractivitatea sau oportunitățile de remarcare de pe linia frontului. Gândirea lipsită de profunzime poate să ducă la concluzia că personalul cel mai puternic și mai eroic constituie materialul pentru avangarda de elită, însă securitatea bazei de operațiuni este esențială pentru succesul acțiunii. Dacă o tabără este slab păzită, soldații aflați pe teren pot fi blocați din spate și izolați; nu vor avea refugiu în caz de înfrângere și sprijin în caz de victorie.
Configurația unei operațiuni, dispunerea resurselor și a personalului, depind de scopuri, de teren și de condițiile de mediu, de situația și starea adversarului. De aceea se spune că o formațiune de succes nu are o configurație constantă.
Terenul înalt este preferat pentru că este mai ușor de căpătat o perspectivă a locurilor, pentru că îi pune pe adversarii care atacă în dezavantaj gravitațional și pentru că face posibilă lansarea unui asalt cu un avânt suplimentar. Aceleași observații se pot face și în privința moralului ridicat, cu condiția ca această stare să fie autentică și nu o simplă postură de fațadă.
O formație difuză sub forma unui nor se folosește în cazul atacului cu săgeți și proiectile, deoarece în acest fel este posibil să se lanseze o ploaie de proiectile asupra unei zone întinse, în timp ce se minimalizează pierderile proprii sub salvele venite ca răspuns prin împrăștierea trupelor în locul concentrării lor.

O formaţie ca un râu şerpuitor se foloseşte pentru evitarea încercuirii, depăşind adversarul pe flancuri în mod repetat şi dejucându-i astfel încercările de a-ţi încercui formaţiunea.
Avangarda este oprită blocându-i calea de înaintare şi apoi ocolind-o pentru a o izola şi a o ataca din spate.
Când vii în ajutor, presiunea trebuie aplicată din exterior pentru a abate atenţia şi energia adversarului de la formaţiunea atacată, facilitându-i astfel aliatului ieşirea dintr-o situaţie grea.
Utilizarea liniilor combinate într-o luptă grea înseamnă dispunerea forţelor astfel încât să nu fie limitate de formaţii, ci să fie capabile să se mişte în orice direcţie, fiind astfel în situaţia de a da şi a primi ajutor din toate părţile în mijlocul unei încăierări haotice.
Armele grele sunt folosite împotriva unei forţe concentrate datorită densităţii acesteia şi datorită genului de ţintă pe care îl oferă; asaltul foarte concentrat cu arme grele măreşte la maximum forţa şi eficacitatea atacului. Armele uşoare sunt folosite împotriva unei forţe dispersate deoarece oferă mobilitatea necesară pentru a face faţă unei ţinte relativ difuze.
Linia frontului în mişcare este folosită împotriva unei poziţii întărite pentru a se profita de avantajul limitărilor pe care necesităţile de apărare şi securitate le impun asupra manevrabilităţii adversarului.

**„Foloseşte formaţiile în pătrat la nivelul solului, foloseşte formaţiile în formă de triunghi atunci când organizezi liniile frontului la baza unui teren înalt.**

**Foloseşte formaţiile în cerc pe teren accidentat. Foloseşte-ţi forţele strategic, alternând agresivitatea şi retragerea. Împotriva unei linii a frontului disciplinate, foloseşte o formaţie pătrată cu flancuri; într-o bătălie mai întinsă, închide-te precum ciocul unei păsări. Când cazi în cursă pe un teren accidentat, deschide-ţi calea înconjurându-ţi adversarul; pe nisip şi iarbă, trebuie să străpungi de-a dreptul. Când ai obţinut victoria în război şi cu toate acestea îţi păstrezi trupele concentrate, o faci pentru a menţine poporul în alertă."**



- Formaţia în pătrat este potrivită terenului plat deoarece este uşor să se constituie un front strâns cu o susţinere pe măsură şi flancuri pregătite fie pentru încercuire, fie pentru răspândire. Metaforic vorbind, pe un teren de acţiune plat – când condiţiile sunt echitabile, fiind similare din punct de vedere funcţional pentru ambele tabere – este potrivit să se acţioneze într-o manieră „pătrată" sau convenţională.
Formaţia în formă de triunghi este folosită când se înfruntă un teren mai înalt, datorită nevoii ca un vârf ascuţit care să facă faţă şi să străpungă avântul iniţial al unei şarje la vale. O forţă copleşitoare nu trebuie întâmpinată cu o rezistenţă directă decât dacă rezistenţa poate să fie concentrată atât de mult şi direcţionată atât de strict încât să nu absoarbă întreaga forţă, ci mai curând să o divizeze.
Formaţia în cerc este folosită pe terenul accidentat pentru că, în cerc, poziţiile din faţă, din spate şi de pe flancuri pot fi spaţiate în aşa fel încât comunicaţiile şi contactul să poată fi menţinute în ciuda barierelor naturale, iar formaţiunea poate să se dilate, să se contracte sau să-şi modifice forma ca un tot coerent. În termeni metaforici, accentul se pune pe „rotunjime" sau adaptabilitate strategică atunci când condiţiile sunt neuniforme sau inegale, deoarece nu este sigur că metodele convenţionale vor da roade cu o eficacitate previzibilă într-o asemenea situaţie.
Alternanţa agresivităţii şi retragerii este folosită pentru a induce confuzia şi a înşela adversarul; retragerea după un asalt este o tactică obişnuită pentru a atrage adversarul într-o poziţie care să-l compromită. Metoda notorie de interogatoriu „poliţist rău, poliţist bun" este o aplicare a acestui principiu. Aceeaşi tactică a fost folosită de către agenţii comunişti chinezi împotriva prizonierilor de război în Coreea.
Formaţia în pătrat cu flancuri este folosită pentru a depăşi pe flancuri şi a înghiţi o linie de bătălie deja îndiguită. Împotriva unei forţe mai dispersate, indivizi sau grupuri pot fi luaţi prizonieri încercuindu-i din două părţi, aşa cum o pasăre de pradă apucă un animal în cioc.
Pe un teren accidentat este necesar să utilizezi dificultatea în propriul folos, folosind obstacolele naturale pentru a depăşi

capacitatea de manevră a adversarului în loc să-i permiţi să te ţină în cursă. Unde terenul este plat şi deschis, dimpotrivă, trebuie să o iei de-a dreptul, pentru că nu ai o acoperire naturală. Aici apare din nou un contrast metaforic între utilizarea subterfugiului şi prefăcătoriei într-o situaţie de dezavantaj nedrept şi folosirea unei abordări mai directe şi mai deschise pe un teren plat, pe care nimeni nu are un avantaj nedrept.
Menţinerea trupelor concentrate în teren după câştigarea războiului nu este un lucru indicat în mod normal, pentru că afectează economia. Se justifică numai tactic, atunci când situaţia nu a fost stabilizată complet şi este imperativ să fii în stare de alertă.

**„ [...] Într-o pădure tânără deasă, mişcă-te ca un şarpe; ca să-ţi fie mai uşor atunci când armata este epuizată, deplasează-te în Formaţia Gâştei. În trecătorile periculoase, foloseşte o combinaţie de arme; când te retragi, dispari în arboret."**

■ ■ Mergând în zigzag printre obstacole ca un şarpe, în loc să te năpusteşti ca un buldozer, ai avantajul de a-ţi păstra energia, reducând la minimum distrugerea mediului şi lăsând urme mai puţin evidente. Este mai uşor să te deplasezi în Formaţia Gâştei în situaţii de epuizare, plasând oamenii astfel încât să rămână cu uşurinţă în contact şi să se poată ajuta reciproc, dar totuşi să nu se stânjenească unii pe ceilalţi. Combinaţia de arme este folosită în trecătorile periculoase, deoarece diferitele arme au raze de acţiune şi utilizări diferite, astfel încât deţinerea unei game variate de arme amplifică resursele şi măreşte adaptabilitatea. Să dispari în arboret când te retragi înseamnă să te bazezi mai curând pe camuflaj decât pe viteza retragerii, care este compromisă în mod firesc de oboseală şi de stresul luptei.

**„Când înconjori munţi şi păduri, foloseşte trasee ocolite şi deplasează-te în etape; pentru a ataca cetăţi, foloseşte căile pe apă. Organizează retragerile de noapte prin note scrise; foloseşte semnalele de legătură pentru**



**alarmele de noapte. Foloseşte ca agenţi dubli războinici talentaţi. Plasează trupe dotate cu arme pentru lupta corp la corp acolo unde este sigur că vor trece convoaie."**

■ ■ Se poate folosi un drum ocolit pentru a depăşi pe flanc poziţia unui adversar sau a-l epuiza pe inamicul aflat în urmărire. Scopul deplasării în etape este evitarea oboselii. Căile pe apă sunt convenabile pentru atacarea oraşelor pentru că relaţia funcţională cu acestea face din ele sisteme ideale de pătrundere pentru forţele de asalt; căile pe apă pot fi, de asemenea, blocate sau otrăvite. Retragerile de noapte sunt organizate prin note scrise din motive de securitate, astfel încât ordinele şi planurile de retragere să nu ajungă la urechile adversarilor. Semnalele de legătură sunt folosite la alarmele de noapte pentru a compensa vizibilitatea limitată.
Războinicii talentaţi sunt folosiţi ca agenţi dubli întrucât cu înzestrările lor pot câştiga încrederea adversarilor în favoarea cărora ar părea că lucrează. Prinderea în ambuscade a convoaielor reduce cheltuielile defensive, diminuând capacitatea de luptă a adversarului cu un efort minim.

**„Pentru atacurile incendiare, transportă combustibilul la ţintă în căruţe. Când organizezi o linie a frontului cu arme albe, foloseşte o formaţie sub formă de triunghi. Când ai soldaţi puţini, desfăşoară-i combinând armele; combinarea armelor este calea de a preveni încercuirea."**

■ ■ Cel mai bun sistem de livrare a puterii de foc într-o situaţie dată depinde de natura armamentului sau combustibilului ce urmează să fie folosit şi de factorii locali şi temporali de mediu care influenţează transportul.
Folosirea unei formaţii sub formă de triunghi în cazul unei linii a frontului formate din arme albe este recomandată pentru a mări la maximum raza de eficienţă a armelor, reducând pericolele rănirilor accidentale în cursul ciocnirilor.
Desfăşurarea unei forţe mici cu arme variate este o cale de a amplifica eficienţa şi adaptabilitatea fiecărui luptător individual.

Într-un caz particular, dotarea tuturor atât cu arme cu rază lungă, cât şi cu rază scurtă măreşte şansele de prevenire a încercuirii, ţinându-l pe inamic la distanţă sau dejucând încercările de depăşire pe flancuri şi de încercuire.

**„Apropierea liniilor şi unirea fragmentelor constituie o cale de a solidifica formaţiunile de luptă. Învolburarea şi întreţeserea sunt mijloace de rezolvare a situaţiilor de urgenţă. Un vârtej care ridică praful poate fi folosit pentru a profita de lipsa de claritate. Camuflarea şi lansarea de atacuri din ascunziş constituie o cale de provocare la luptă. Să te strecori ca un dragon şi să dispui oameni pentru ambuscade este calea de a lupta în munţi [...]"**

■■ Apropierea liniilor şi unirea fragmentelor înseamnă regruparea forţelor. Un comandant mediocru sau o forţă mediocră fac acest lucru abia după ce sunt puşi pe fugă; adevăratul războinic, dimpotrivă, se întăreşte permanent în acest mod, chibzuindu-şi puterea în orice condiţii. Unul dintre motivele pentru care prizonierii turci din Coreea de Nord au reuşit să reziste tehnicilor comuniste chineze de spălare a creierului a fost faptul că se regrupau în continuu, în ciuda tuturor eforturilor întreprinse de temnicerii lor pentru a le distruge coeziunea de grup şi conducerea. Învolburarea şi întreţeserea merg mână în mână ca mod de a face faţă situaţiilor de urgenţă. Învolburarea este o tehnică de a primi atacurile directe, în timp ce se lansează propriul asalt din unghiuri într-o permanentă schimbare; întreţeserea întăreşte liniile de învolburare fără să le compromită fluiditatea.
Vârtejul care ridică praful, sau orice metodă de abatere a atenţiei ori de producere a unei confuzii în masă, pot fi folosite drept acoperire pentru operaţiunile subversive sau atacurile prin surprindere. Sunt larg utilizate de către hoţi, mai ales de hoţii de buzunare.
Camuflarea şi lansarea de atacuri răzleţe constituie o cale de a provoca lupte pentru că nasc suspiciunile şi temerile adversarilor.



Din acest motiv, crearea impresiei că totul se face la lumină şi în văzul tuturor este folosită de asemenea ca tactică diversionistă, oferindu-le adversarilor o faţadă care nu poate fi suspectată, în timp ce falsul sentiment de siguranţă serveşte drept acoperire pentru comploturi împotriva lor.
Tacticile de gherilă sunt recomandate pentru purtarea războiului în munţi datorită dificultăţilor terenului. O dată aflat într-o asemenea situaţie, cea mai utilă cale de ieşire este folosirea reliefului în propriul avantaj, împotriva adversarilor.

**„Să te strecori pe neaşteptate în preajma soldaţilor este o cale de a lupta pe întuneric. Să iei poziţie pe malul opus al unui râu este calea de a te ciocni cu o forţă mai redusă."**

■■ A te strecura pe neaşteptate în preajma soldaţilor este un mijloc mult mai precis, eficient şi economic decât un bombardament la întâmplare. A obliga un adversar să traverseze o barieră naturală, devenind prin aceasta vulnerabil la atac, este o cale de a menţine cheltuielile la un minim absolut.

**„Stindardele zdrenţuite sunt o cale de a păcăli inamicul. Un şir de care într-o formaţiune rapidă reprezintă calea de a urmări ce a mai rămas din trupele adverse."**

■■ Stindardele zdrenţuite creează aparenţa de oboseală şi istovire, pentru a-l face pe adversar supraîncrezător în forţele proprii, trufaş şi, prin aceasta, neatent şi nepregătit pentru o luptă îndârjită.
Lucrările antice anterioare referitoare la strategie trasează limitele până la care soldaţii pedeştri şi cavaleria trebuie să-l urmărească pe inamicul aflat în retragere. Motivul este economisirea timpului şi energiei şi evitarea atragerii în ambuscade. Utilizarea unui şir de care pentru vânarea rămăşiţelor forţelor inamice asigură o mai

mare iuţeală şi vitalitate, o forţă superioară, atât în atac cât şi în retragere, decât s-ar putea obţine pedestru şi capacităţi defensive şi ofensive mult mai puternice decât în cazul exclusiv al cavalerici.

**„Capacitatea de a pune o armată în mişcare la un semn este calea de a fi pregătit împotriva celor mai puternici. Răspândirea pe apă sau în mlaştini este calea de a lupta împotriva focului.**

■ ■ Când puterea adversarului este copleşitoare, poate fi neutralizată prin flexibilitate; flexibilitatea la schimbare într-un impas este o varietate a acestei manevre. Lao Tzu spunea: „Cel slab îl poate conduce pe cel tare."
Utilizarea factorilor de mediu sau a altor factori ambientali inerent ostili anumitor tipuri de forţe este un alt mod în care cel slab îl conduce pe cel tare; aici, această manieră defensivă este exemplificată prin folosirea apei pentru a controla focul.

**„Retragerea la adăpostul nopţii, precum o cicadă care îşi părăseşte cochilia, este un mijloc de momire a adversarului. Pentru înfruntarea unui atac fulger se foloseşte o forţă de intervenţie uşoară, mobilă, formată din războinici pregătiţi în mod special."**

■ ■ Imaginea cicadei care-şi părăseşte cochilia este o reprezentare tradiţională a manevrelor strategice în cadrul cărora se lasă pe loc o formă asemănătoare sau o faţadă pentru a produce o impresie înşelătoare, în timp ce forţa reală a fost deplasată pe o altă poziţie şi pregătită pentru un atac surpriză asupra adversarului care a fost păcălit de aparenţe.
În cazul unui atac fulger, natura acţiunii face ca organizarea unei opoziţii directe să fie costisitoare. Prin urmare, mobilitatea este esenţială pentru a contra un asemenea atac, astfel încât cele mai periculoase şi distructive efecte ale unei ciocniri frontale pot fi evitate, în timp ce se iau măsuri defensive mai răbdătoare şi mai eficiente, prin hărţuială, distragerea atenţiei şi fragmentarea forţei care se apropie.



**„O linie de luptă întărită şi numeroasă se foloseşte folosită pentru atacarea fortificaţiilor. Crearea unor breşe în acoperirea oferită de teren este o cale de a produce confuzie."**

■ ■ Maniera exactă în care o linie de luptă este întărită şi înzestrată cu arme şi efective suplimentare depinde de caracteristicile fortificaţiilor aflate sub asediu. În principiu, ea trebuie să ofere flexibilitatea de a concentra sau dilua numărul războinicilor şi al armelor de asalt, cu suficientă lejeritate pentru adaptarea cu succes la nevoile şi provocările care se schimbă rapid.
Acoperirea terenului oferă camuflajul la adăpostul căruia este, neîndoielnic, util să manevrezi, însă acoperirea deplină îl poate frustra pe adversar, până în în măsura în care să deschidă focul sporadic sau susţinut. În schimb, când se deschid breşe în acoperire, în aceste locuri se pot iniţia mişcări tactice ale trupelor astfel încât să se creeze o impresie concretă, dar falsă despre forţa şi amplasamentul celor care sunt camuflaţi. Astfel, în loc să se rişte o declanşare necontrolată a terorii, este posibil să se profite de o manipulare calculată a temerilor.

**„A te preface că laşi în urmă o pierdere redusă este o cale de a momi adversarul. Armele grele şi violenţa intensă sunt folosite în lupta activă. Pentru a face manevre noaptea, foloseşte semnale de un fel opus celor folosite în timpul zilei."**

■ ■ A lăsa impresia că faci o concesie pentru a momi un adversar este o tactică ce se poate dovedi folositoare când vrei să atragi un inamic afară dintr-o fortăreaţă sau când încerci să încetineşti o forţă care înaintează, fără să pui la cale o opoziţie directă.
Pare redundant să se spună că armele grele şi violenţa intensă sunt folosite în lupta activă, însă aceasta este o cale indirectă de

a da o lecţie, cam ca în situaţia în care faci zgomot pentru a produce un ecou. Scopul emiterii unei afirmaţii aparent atât de evidente este sublinierea principiului tactic de bază potrivit căruia lupta este o ultimă soluţie şi este mai bine să câştigi prin strategie decât prin violenţă.
Motivul schimbării semnalelor este de a le face tot mai dificil de interpretat de către duşman. Avem aici o ilustrare a principiului conform căruia „neconvenţionalul devine convenţional, convenţionalul devine neconvenţional". Tacticile de luare prin surprindere şi uzanţele secrete devin rutiniere dacă sunt utilizate prea mult; obiceiurile trebuie schimbate dacă se intenţionează exploatarea elementului surpriză.

**„Soldele consistente şi proviziile utile sunt mijloace de facilitare a victoriei. Războinicii hotărâţi şi puternici sunt necesari pentru a respinge asalturile [...]"**

■■ Soldele mari constituie mijloace de facilitare a succesului atunci când sunt utilizate pentru a atrage şi a menţine un personal de calitate cu o loialitate indiscutabilă.
Utilizatea proviziilor folositoare este o altă tautologie care trimite la exemplul zgomotului produs pentru a provoca ecoul. În acest caz, ecoul este ideea că utilitatea proviziilor nu ţine numai de cantitate, ci şi de calitate. Termenii problemei calităţilor utile se modifică în funcţie de situaţii, astfel încât fiecare operaţiune trebuie evaluată din perspectiva necesităţilor specifice.
Fermitatea şi tăria sunt calităţi proprii tuturor războinicilor. Afirmaţia că asemenea războinici sunt necesari pentru respingerea asalturilor este un alt mod de a exprima principiul potrivit căruia aceste trăsături nu sunt utilizate în mod adecvat pentru agresiune, ci pentru apărare şi prevenire.

## 15 ▪ CONSOLIDAREA CASTEI MILITARE

■■ (În fiecare propoziţie din acest capitol există lacune semnificative, care fac imposibilă încercarea realizării unei traduceri corecte şi comprehensibile.)

## 16 ▪ CELE ZECE FORMAŢII DE LUPTĂ

**Vorbind în general, există zece formaţii de luptă. Există formaţii pătrate, formaţii circulare, formaţii dense, formaţii ascuţite, formaţii ca un stol de gâşte, formaţii în cârlig, formaţii confuze, formaţii de foc şi formaţii de apă. Fiecare dintre ele are utilizările sale.**

**Formaţiile pătrate sunt pentru divizare, formaţiile circulare sunt pentru masarea solidă. Formaţiile risipite sunt pentru intimidare, formaţiile dense sunt pentru a nu putea fi înfrânte. Formaţiile ascuţite sunt pentru străpungere, formaţiile ca stolul de gâşte sunt pentru susţinerea barajelor. Formaţiile în cârlig fac posibile adaptarea şi schimbarea planurilor, formaţiile confuze sunt pentru înşelarea adversarilor şi pentru a le încâlci iţele. Formaţiile de foc sunt folosite pentru distrugerea rapidă, formaţiile de apă sunt folosite atât pentru apărare cât şi pentru atac.**

**Regula formaţiilor pătrate este ca centrul să fie rar şi laturile dense, cu linia principală în spate. Dispunerea rară din centru este folosită pentru a face impresie.**

■■ „Impresia" se referă la crearea iluziei de a fi mai mare şi mai numeros, la fel cum un animal se zbârleşte în faţa unui duşman natural.

Regula pentru formaţiile risipite este să adauge tărie şi fermitate atunci când armurile sunt deficitare şi oamenii puţini. Tehnica războinicului este să ridice flamurile şi steagurile pentru a crea impresia că în locul acela există oşteni. Prin urmare, aceştia sunt dispuşi risipit, cu spaţii între ei, mărind numărul flamurilor şi însemnelor, cu arme ascuţite pregătite pe flancuri. Trebuie să fie la o distanţă suficientă ca să nu se împiedice unul de altul, şi totuşi trebuie să fie amplasaţi suficient de dens ca să nu poată fi încercuiţi; aceasta este o chestiune de prevedere. Carele nu se deplasează la galop, soldaţii pedeştri nu aleargă. Regula generală pentru formaţiile risipite este să facă grupurile mici să pară numeroase, grupuri care pot să avanseze sau să se retragă, să lovească sau să se apere, care pot intimida adversarul sau să-l încolţească când este istovit. În acest fel, o formaţie risipită poate să înfrângă cu succes un corp de elită.

Regula pentru o formaţie densă este să nu se distanţeze prea mult luptătorii între ei; pune-i să mărşăluiască în formaţii compacte, masând armele ascuţite şi totuşi lăsând spaţiu suficient pentru a fi manevrate liber, faţa şi spatele apărându-se reciproc [...] Dacă trupele sunt înspăimântate, linişteşte-le. Nu urmări adversarii puşi pe fugă, nu încerca să-i opreşti să se apropie; fie îi loveşti pe o direcţie circulară, fie le distrugi trupele de elită. Dispune-ţi formaţia într-o ţesătură densă, astfel încât să nu existe breşe; când te retragi, fă-o sub acoperire. În acest fel, o formaţie densă nu poate fi zdrobită.

O formaţie ascuţită este precum o sabie: dacă vârful nu este ascuţit, nu va pătrunde; dacă muchia nu este subţire, nu va tăia; dacă baza nu este solidă, nu poate fi dispusă pe câmpul de luptă. Prin urmare, vârful trebuie să fie ascuţit, muchia trebuie să fie subţire şi corpul principal trebuie să fie masiv; pe urmă, o formaţie ascuţită poate să fie folosită pentru a tăia.



[...]

Într-o formaţie în cârlig, liniile din faţă trebuie să fie drepte, în timp ce flancurile drept şi stâng sunt în cârlig. Cu gongurile, tobele şi trâmbiţele pregătite, cu steagurile ridicate, trupele ar trebui să-şi cunoască propriul semnal şi steag [...]

O formaţie confuză trebuie să folosească o mulţime de steaguri şi însemne şi să facă mare zarvă. Dacă luptătorii sunt tulburaţi, linişteşte-i; carele, dacă vezi că sunt în dezordine, aliniază-le. Când totul este în ordine, linia de luptă se deplasează cu un vuiet zguduitor, ca şi cum ar fi venit din cer sau ar fi ieşit din pământ. Luptătorii pedeştri se deplasează implacabil, mărşăluind pe toată durata zilei, inepuizabili.

Regulile războiului incendiar sunt după cum urmează. O dată construite valurile de pământ şi şanţul cu apă al cetăţii, sapă un alt şanţ cu apă. Fă grămezi de vreascuri la fiecare cinci paşi, asigurându-te că grămezile se află la intervale egale. Este nevoie numai de câţiva oameni pentru a aprinde focurile; trebuie să fie rapizi şi eficienţi. Evită să te afli în bătaia vântului; dacă te copleşeşte focul, nu poţi să obţii victoria şi vei pierde indiferent dacă rămâi locului sau intri în acţiune.

Regula pentru războiul incendiar este ca terenul să fie jos şi înierbat, astfel încât inamicul să nu aibă cale de scăpare. În aceste condiţii, este posibil să foloseşti focul. Dacă este o vreme vântoasă, dacă ai suficient combustibil natural, dacă au fost făcute grămezile de vreascuri şi dacă tabăra adversarului nu este păzită cu atenţie, atunci este posibil un atac cu foc. Pune-i în încurcătură cu focul, potopeşte-i cu săgeţi, bate tobele şi urlă să-ţi îmbărbătezi soldaţii, folosind imboldul pentru a-i ajuta. Acestea sunt principiile războiului incendiar.

Regula pentru războiul amfibiu este să ai o infanterie numeroasă şi câteva care. Echipează-i pe oşteni complet, astfel încât să poată ţine pasul la înaintare şi să nu se

înghesuie în retragere. Ca să eviți înghesuiala în retragere, deplasează-te în sensul curentului; fă ținte din soldații inamici.

Regula pentru războiul pe apă este să folosești bărci ușoare drept călăuze și bărci rapide drept mesageri. Dacă inamicul se retrage, urmărește-l; dacă inamicul se apropie, încercuiește-l. Fii atent să înaintezi și să te retragi în ordine, potrivit cu ceea ce este prudent în condițiile date. Fii atent când inamicul își schimbă poziția, atacă-l când stabilește un front, fărâmițează-l. Dacă soldații au o mulțime de arme și de care și dușmanul are atât trupe de cavalerie, cât și de infanterie, este esențial să le afli numărul. Atacă-le ambarcațiunile, blochează-le vadurile și anunță-ți oamenii când vin trupele inamice. Acestea sunt regulile luptei amfibii.

# 17 ▪ ZECE ÎNTREBĂRI

▪▪ În acest capitol, tacticile clasice sunt definite potrivit utilității lor în situațiile date. Toate aceste strategii pot fi găsite în *Arta Războiului*, manualul distinsului predecesor al lui Sun Bin, Sun Wu. Exemplele tipice includ mimarea retragerii pentru a-i diviza pe adversari și a-i pregăti pentru contraatac; divizarea și regruparea în scopul confuzionării și copleșirii inamicilor; urmărirea asigurării avantajului dat de teren potrivit condițiilor; manevrarea pentru înșelarea adversarului și crearea unor breșe; atacarea pozițiilor fără apărare; inducerea indolenței și aroganței adversarului dând impresia de nehotărâre; atragerea adversarilor în ambuscade; atacarea neașteptată cu o asemenea viteză, încât să nu se lase timp pentru organizarea unei apărări.

Cineva a întrebat: „Să presupunem că două armate se află față în față, având nutreț și provizii egale, arme și trupe comparabile, atât cel care atacă, cât și cel care se apără fiind prudenți. Dacă inamicul folosește, pentru siguranță, o formație circulară de luptă, cum ar trebui să-l atacăm?"

[Maestrul Sun a răspuns:] „Pentru a lovi un adversar asemenea acestuia, împarte-ți trupele în patru sau cinci grupe, dintre care una atacă și apoi se preface învinsă și fuge, lăsând impresia de frică. O dată ce adversarul vede că ți-e frică, nu va mai sta pe gânduri și-și va diviza trupele, pentru a te urmări. În acest fel, siguranța lui va fi distrusă. Acum mobilizează-ți cavaleria și tobele, atacând cu toate cele cinci grupuri de-odată. Dacă acestea vor acționa concomitent, toate forțele tale vor coopera profitabil. Aceasta este calea de a ataca o formație circulară."

„Să presupunem că două armate se află față în față și adversarii noștri sunt mai bogați, mai numeroși și mai puternici decât noi. Dacă vin într-o formație pătrată, cum îi lovim?"

„Pentru a lovi o asemenea forță [folosind o formație risipită] născocește ceva ca să o divizezi. Ciocnește-te cu dușmanii, pe urmă prefă-te că fugi învins, apoi vino și ucide-i din spate, fără să-i lași să-și dea seama ce se întâmplă. Aceasta este calea de a lovi o formație pătrată."

„Când două armate se confruntă, să presupunem că inamicul este numeros și puternic, viclean și inflexibil, așteptând cu o linie de luptă formată din unități de elită; cum îl lovim?"

„Ca să ataci, trebuie să-ți împarți oastea în trei. Un grup se răsfiră orizontal. Al doilea grup [...] astfel încât conducătorii inamicului să se teamă și trupele lor să nu știe ce să mai creadă. O dată ce eșaloanele inferior și superior sunt în neorânduială, întreaga armată este pusă pe fugă. Așa se lovește o formație de luptă din trupe de elită."

„Când două armate se află față în față, presupunem că inamicul este numeros și puternic și se dispune într-o linie de luptă orizontală; între timp, ne dispunem frontul în așteptare, dar avem trupe puțin numeroase și slab pregătite. Cum lovim?"

„Trebuie să-ți împarți trupele în trei batalioane. Instruiește o echipă sinucigașă; două batalioane să formeze frontul, prelungind flancurile, în timp ce grupul de elită special pregătit atacă punctele strategice ale inamicului. Aceasta este calea de a-i ucide pe comandanți și de a zdrobi fronturile de luptă orizontale."

„Când două armate se confruntă, să presupunem că avem o infanterie numeroasă, dar de zece ori mai puține care decât inamicul; cum îl lovim?"

„Rămâneți pe teren accidentat, evitând cu grijă terenurile deschise. Terenul deschis este avantajos pentru care, terenul accidentat este avantajos pentru infanterie. Aceasta este calea de atac împotriva carelor."



„Când două armate se confruntă și noi avem o sumedenie de care și o cavalerie numeroasă, dar inamicul are de zece ori mai mulți oameni și arme decât noi, cum îl atacăm?"

„Ca să ataci, fii atent să eviți formele de relief constrângătoare; determină-l să iasă în câmp deschis, unde carele tale vor avea avantajul și vor putea să atace chiar dacă el are de zece ori mai mulți oameni și arme. Aceasta este calea de a ataca infanteria."

„Când două armate se confruntă, să spunem că proviziile noastre sunt sporadice și efectivele și armele noastre sunt nepotrivite, astfel încât trebuie să întreprindem un atac disperat împotriva unui inamic de zece ori mai puternic; cum îl lovim?"

„Pentru a lovi în acest caz, o dată ce inamicul a ocupat o poziție fortificată, tu [...] te întorci și ataci acolo unde este lipsit de putere. Aceasta este o strategie de luptă agresivă [...]"

„Când două armate se confruntă, să presupunem că inamicul are un comandant viteaz și care nu poate fi intimidat, armele inamicului sunt puternice, trupele numeroase și ocupă o poziție sigură. Soldații sunt viteji și plini de dârzenie, comandantul lor este aprig, armele lui sunt pline de forță, ofițerii sunt puternici și aprovizionarea este regulată, astfel încât nici una dintre căpeteniile locale nu li se poate opune. Cum îi lovim?"

„Pentru a lovi în acest caz, fă-i să creadă că îți lipsește hotărârea, simulează lipsa de abilitate și lasă impresia unei atitudini defetiste, ca să-i determini să devină aroganți și trândavi, asigurându-te că ei nu vor recunoaște adevărata stare de lucruri. Pe urmă, pe această bază, lovește inamicul când nu este pregătit, atacă-l când nu se apără, forțează-i pe cei vlăguiți și atacă-i pe cei care sunt nesiguri sau dezorganizați. Câtă vreme sunt trufași și belicoși, când armatele ridică taberele, batalioanele din față și din spate nu se vor

îngriji unele de altele; aşa că dacă îi vei lovi exact în acest punct, este ca şi cum ai avea o oaste foarte numeroasă. Aceasta este calea de a lovi o forţă mare şi numeroasă."

„Când două armate se confruntă, sa presupunem că inamicul stăpâneşte munţii şi ocupă defileurile, astfel încât nu putem ajunge la el dacă suntem la distanţă, însă nu avem nici un loc în apropiere unde să ocupăm poziţii; cum îl lovim?"

„Pentru a lovi în acest caz, din moment ce inamicul s-a retras într-o fortificaţie [...] pe urmă pune-l în pericol; atacă atunci când eşti sigur că inamicul este pe cale să sară în ajutor, astfel încât să-l determini să părăsească fortificaţia şi astfel află-i intenţiile adevărate; pregăteşte ambuscade, asigură întăriri care să le susţină şi loveşte trupele inamicului când se află în marş. Aceasta este calea de a ataca un adversar care ocupă o fortăreaţă."

„Când două armate se confruntă, atât agresorul cât şi apărătorul aflându-se în poziţie de luptă, să presupunem că inamicul adoptă o formaţie în formă de coş, astfel încât pare că se aşteaptă ca noi să-i cădem în cursă; cum îl lovim?"

„Pentru a lovi în acest caz, mişcă-te atât de rapid, încât cei însetaţi să nu aibă timp să bea şi cei flămânzi să nu aibă timp să mănânce; foloseşte două treimi din forţe şi urmăreşte o ţintă vitală. O dată ce ei [...] ordonă celor mai buni soldaţi ai tăi să le atace flancurile [...] Întreaga lor armată va fi pusă pe fugă. Aceasta este calea de a ataca o formaţie în formă de coş."

## 18 ▪ (TITLU PIERDUT)

▪▪ (Acest capitol este atât de fragmentar, încât şi ordinea fragmentelor este nesigură.)

## 19 ▪ DISTINCŢII ÎNTRE AGRESORI ŞI CEI CARE SE APĂRĂ

**În război, există o parte care agresează şi o parte care se apără. Agresiunea necesită trupe mai numeroase decât apărarea; când există de două ori mai mulţi agresori decât apărători, tot mai este posibil ca aceştia din urmă să reziste atacului.**

**Apărătorul este primul care se instalează, agresorul este ultimul care-şi ocupă poziţia. Apărătorul pune stăpânire pe teren şi îşi dispune forţele pentru a-l aştepta pe agresor, care vine prin trecători înguste [...]**

▪▪ Termenii *agresor* şi *apărător*, în acest caz, nu sunt definite cu referire la invadarea sau apărarea ţării uneia dintre părţi împotriva celeilalte, ci cu trimitere la confruntarea pe un teritoriu revendicat de ambele tabere. Primul care se instalează este apărătorul, în termeni de apărare a unei pretenţii sau cuceriri, în timp ce ultimul care se instalează este agresorul, în termeni de contestare a pretenţiei sau cuceririi.

**Atunci când soldaţii se retrag, chiar şi sub ameninţarea cu decapitarea, şi refuză să se opună inamicului care înaintează, care este motivul? Motivul este acela că alcătuirea forţelor şi poziţia terenului nu sunt avantajoase. Dacă alcătuirea forţelor este favorabilă şi poziţia terenului este avantajoasă, oamenii vor înainta**

**singuri; altminteri, se vor retrage singuri. Cei care sunt numiţi războinici destoinici sunt aceia care vor profita de alcătuirea forţelor şi de poziţia terenului.**

■■ Scopul acestor afirmaţii, care pot părea truisme repetitive, este să arate că obligaţia impusă cu autoritate nu este eficientă prin ea însăşi, nici pe timp de război, nici pe timp de pace, pentru simplul motiv că se vor găsi întotdeauna oameni care îşi vor urma inteligenţa naturală orice ar spune alţii. Adevăraţii conducători nu sunt aceia care îi obligă pe ceilalţi să-i urmeze, ci aceia care sunt capabili să armonizeze voinţele celorlalţi şi să unifice direcţiile generale ale energiilor lor.

**Dacă vei întreţine o armată de 100.000 de oşteni, nu vor avea alimente suficiente chiar dacă populaţia are surplusuri [...] Vor fi mai mulţi soldaţi în tabere decât în acţiune, iar cei din tabere vor avea din belşug, în timp ce aceia care se află în acţiune nu vor avea suficient.**

■■ Armatele permanente constituiau un fenomen relativ recent în vremea lui Sun Bin, dar aici este evident că presiunile economice civile şi militare şi dezechilibrele care rezultă dintr-un asemenea sistem i se păreau destul de evidente.

**Dacă ai o oaste de 100.000 de oameni şi îi trimiţi în batalioane de câte 1.000, inamicul îi va respinge cu batalioane de câte 10.000 fiecare. Aşa că aceia pricepuţi la război sunt pricepuţi la decimarea inamicului şi la dezmembrarea forţelor sale, precum un măcelar care dezmembrează o carcasă.**

**Cei care sunt capabili să dezmembreze armatele celorlalţi şi să controleze forţele celorlalţi sunt potriviţi chiar şi pentru cantităţile cele mai mici; cei care nu sunt capabili să dezmembreze armatele altora şi să controleze forţele altora sunt nepotriviţi chiar dacă au o putere de foc de câteva ori mai mare.**



■■ Efectuarea prea multor acţiuni deodată poate să epuizeze orice cantitate de energie şi să pună beţe în roate împlinirii cu succes a oricărei întreprinderi. Divizarea sarcinilor în părţi care pot fi ţinute sub control fără a se pierde din vedere concepţia de ansamblu a întreprinderii în întregul său este una dintre artele conducerii la toate nivelurile, de la managementul personal la domeniile de afaceri, comunitare şi politice de acţiune.

**Presupui că partea care are cele mai numeroase trupe câştigă? Atunci ar însemna să se intre în luptă numai pe baza numărului oştenilor. Presupui că partea cea mai bogată câştigă? Atunci ar însemna să se intre în luptă numai pe baza măsurării grânelor. Crezi că partea care are cele mai ascuţite arme şi cele mai solide armuri învinge? Atunci ar fi simplu de stabilit învingătorul.**

**Prin urmare, cei bogaţi nu sunt în mod obligatoriu în siguranţă, cei săraci nu sunt în mod obligatoriu în nesiguranţă, majoritatea nu prevalează în mod obligatoriu, minorităţile nu dau greş în mod obligatoriu. Ceea ce hotărăşte cine învinge şi cine pierde, cine este în siguranţă şi cine este în pericol, este ştiinţa lor, Calea lor.**

■■ Potrivit *Artei Războiului* aparţinându-i distinsului predecesor al lui Sun Bin, Sun Wu, „Calea" este cea prin intermediul căreia sunt unite voinţele celor de sus şi ale celor de jos. Cu alte cuvinte, Calea este idealul, principiul, sau mijlocul ideal de realizare a scopurilor colective, substratul ordinii şi moralei unei organizaţii. În lipsa acestei coeziuni, superioritatea ca număr, ca provizii sau ca echipare nu poate garanta succesul.

**Dacă eşti depăşit de numărul adversarilor, dar eşti capabil să-i divizezi astfel încât să nu se poată ajuta între ei [...] dacă duritatea armurilor lor şi eficienţa armelor lor nu le pot asigura tăria şi nici măcar soldaţii care au curaj şi putere nu le pot folosi pentru a-şi apăra camarazii, atunci există o cale de a învinge.**

■■ În mod reciproc, dacă este posibil să subminezi coeziunea unui adversar mult mai puternic, este prin urmare posibil să compensezi dezavantajul numărului, armelor sau altor factori formali sau materiali.

**Prin urmare, guvernele şi comandanţii inteligenţi care cunosc ştiinţa militară trebuie mai întâi să se pregătească; pe urmă pot să obţină succese înaintea luptei, astfel încât să nu sufere pierderi după luptă. Prin urmare, când războinicii pleacă de la o reuşită şi se întorc nevătămaţi, înţeleg arta războiului.**

■■ În timpul pregătirilor de război, nu este necesar să se evalueze numai modul cel mai potrivit pentru a învinge, ci şi modul cel mai potrivit de a stăpâni situaţia de după luptă, cum să culegi roadele victoriei şi cum să profiţi în mod optim de oportunităţile care rezultă ca urmare a succesului. Este de asemenea imperativ, desigur, să se includă evaluarea cuvenită a problemelor, dificultăţilor şi şanselor de înfrângere, pentru a putea fi capabil să „pleci cu succes şi să te întorci nevătămat".

# 20 ▪ EXPERŢII

**Deşi inamicul are mulţi oşteni, un expert îi poate diviza astfel încât să nu se poată ajuta unii pe alţii în timp ce sunt atacaţi.**

**Prin urmare, adâncimea şanţurilor cu apă şi înălţimea valurilor de pământ nu-ţi conferă mai multă siguranţă, puterea carelor tale şi eficienţa armelor nu te fac mai înspăimântător, iar bravura şi puterea oştenilor tăi nu te fac mai puternic.**

**Aşadar, experţii preiau controlul trecătorilor din munţi şi evaluează obstacolele; pot să se îngrijească de trupele lor şi sunt capabili să le contracte şi să le extindă cu largheţe. Dacă inamicul are trupe mai numeroase, experţii pot să le facă să pară ca şi cum ar fi mai puţine; dacă depozitele de alimente ale inamicului sunt suficiente pentru a-şi îndestula trupele, experţii îl pot face să flămânzească; dacă inamicul rămâne nemişcat pe poziţii, experţii îl pot face să obosească. Dacă inamicul a cucerit lumea, experţii îi pot provoca divizarea; dacă armatele inamicului sunt în armonie, experţii le pot frânge.**

■■ Continuând capitolul precedent, cel de faţă începe cu reafirmarea accentuată a importanţei fundamentale pe care o deţine coeziunea de grup, chiar dincolo de limitele factorilor pur materiali şi energetici. Mai mult chiar, unul dintre elementele fundamentale ale coeziunii este o strategie cuprinzătoare şi coerentă care se poate adapta în exterior tuturor situaţiilor, în timp ce în interior păstrează integritatea scopului şi moralului în vederea îndeplinirii obiectivelor.

**În consecinţă, operaţiunile au patru căi şi cinci mişcări. Înaintarea este o cale şi retragerea este o cale; la stânga este o cale şi la dreapta este o cale. A merge înainte este o mişcare, a te retrage este o mişcare; a face**

la stânga este o mişcare şi a face la dreapta este o mişcare. A sta pe loc în linişte este, de asemenea, o mişcare.

Experţii se asigură că stăpânesc cele patru căi şi cele cinci mişcări. Prin urmare, când înaintează nu pot fi blocaţi din faţă; şi când se retrag nu pot fi izolaţi din spate. Când merg la stânga sau dreapta, nu pot fi prinşi în capcană pe un teren înşelător. Când stau locului în tăcere, nu sunt deranjaţi de inamici.

Astfel, experţii îşi aduc duşmanii la capătul puterilor pe toate cele patru căi şi în toate cele cinci mişcări. Când inamicul înaintează, experţii îl presează din faţă; când inamicul se retrage, experţii îl izolează din spate. Când inamicul se mişcă la stânga sau la dreapta, experţii îl prind în capcană pe terenuri accidentate. Când inamicul stă locului în tăcere, trupele sale nu pot scăpa de necazuri. Experţii îi pot face pe inamici să-şi lase deoparte armurile grele şi să gonească pe distanţe mari în marşuri forţate, astfel încât să nu se poată odihni atunci când obosesc sau sunt bolnavi şi nu pot mânca şi bea atunci când le este foame sau sete. În acest fel, experţii îşi presează inamicii pentru a se asigura că nu pot învinge în război.

Mănânci pe îndestulate şi aştepţi ca inamicul să moară de foame; stai locului confortabil şi aştepţi ca inamicul să obosească; rămâi absolut nemişcat şi aştepţi ca inamicul să se agite. În acest fel vor fi văzuţi oamenii înaintând fără să se retragă, păşind pe lame ascuţite fără să se întoarcă pe călcâie.

■■ Presiunea necontenită este una dintre căile de a zădărnici strategia adversarului la fiecare pas şi, prin aceasta, de a-i submina sistematic moralul. Exercitată dintr-o poziţie de relativă siguranţă, presiunea de neînlăturat este susţinută şi întărită de efectele psihologice specifice care marchează ambele părţi în acest gen de tactică.

# 21 ▪ CINCI DESCRIERI ŞI CINCI MANIFESTĂRI DE CURTOAZIE

Există cinci descrieri ale forţelor militare. Prima este copleşitoare şi puternică. A doua este mândră şi arogantă. A treia este neclintită. A patra este lacomă şi suspicioasă. A cincea este înceată şi cedează uşor.

O forţă copleşitoare şi puternică o tratezi cu umilinţă şi blândeţe. O forţă mândră şi arogantă o laşi să aştepte cu respect curtenitor. O forţă neclintită o învingi prin seducţie. O forţă lacomă şi suspicioasă o presezi din faţă, o hărţuieşti din flancuri şi foloseşti şanţuri adânci cu apă şi baricade înalte pentru a-i îngreuna aprovizionarea. O forţă înceată şi care cedează uşor o terorizezi prin hărţuială; scutură-i pe adversari, înconjoară-i şi loveşte-i când ies la iveală. Dacă nu ies la iveală, atunci încercuieşte-i.

Acţiunile militare presupun cinci manifestări de curtoazie şi cinci acţiuni aspre. Care sunt cele cinci curtoazii? Dacă invadează un teritoriu şi este prea curtenitoare, o oaste de strânsură îşi pierde starea normală. Dacă invadează a doua oară şi este prea curtenitoare, o oaste de strânsură nu va avea nutreţ. Dacă invadează a treia oară şi este prea curtenitoare, oastea de strânsură îşi va pierde echipamentul. Dacă invadează a patra oară şi este prea curtenitoare, oastea de strânsură nu va avea hrană. Dacă invadează a cincea oară şi este prea curtenitoare, oastea de strânsură nu-şi va îndeplini menirea.

Invadarea violentă a unui teritoriu o dată se numeşte agresiune. Invadarea violentă pentru a doua oară se numeşte vanitate. A treia invazie violentă şi băştinaşii se vor simţi terorizaţi. A patra invazie violentă şi soldaţii vor primi informaţii greşite. A cincea invazie violentă şi

**oastea de strânsură va fi epuizată. Drept urmare, curtoazia şi asprimea trebuie să fie combinate.**

■■ O invazie sau, în afaceri, o preluare trebuie să impună respect şi colaborare fără să producă teroare şi nemulţumire dacă se doreşte să se evite, pe de o parte, diluarea şi pervertirea forţei sale, precum şi opoziţia şi repulsia, pe de altă parte.

## 22 ▪ GREŞELI ÎN RĂZBOI

**Dacă vrei să foloseşti neliniştea din rândurile populaţiei unui stat inamic [...] să restrângi puterile castei militare a statului inamic, îţi vei epuiza propria castă militară.**

■■ Aţâţând flăcările neliniştii în rândurile unui popor este o cale de a ataca guvernul şi, de asemenea, de a restrânge puterea castei lor militare prin intermediul preocupării faţă de tulburările civile. Aceasta nu garantează, totuşi, că poporul aţâţat de asemenea provocări va fi neapărat de partea cauzei tale. Astfel, e foarte posibil ca tactica să se soldeze cu creşterea generală a opoziţiei faţă de controlul exterior şi, în consecinţă, cu erodarea mecanismelor prin care se încearcă obţinerea controlului.

**Dacă vrei să întăreşti şi să sporeşti ceea ce lipseşte statului tău ca răspuns la abundenţa unui stat inamic, faptul acesta îţi va nemulţumi curând armata.**

■■ Concurarea unui rival pe baze exclusiv cantitative conduce la canalizarea restrânsă a energiilor şi resurselor pe linii determinate prea rigid de frica de competiţie, devenită o fixaţie. Aceasta se soldează cu frustrare prin lipsă de flexibilitate, prevedere şi de resurse disponibile pentru adaptarea la împrejurările în schimbare ale mediului, în întregul său.

**Dacă pregătirile tale s-au încheiat toate şi totuşi nu poţi face inutil echipamentul inamicului, armata ta nu va fi respectată. Dacă echipamentul tău nu este eficient, în timp ce inamicul este bine pregătit, armata ta va fi zdrobită [...]**

■■ Substratul nerostit al acestor truisme aparente este că atunci când evaluările obiective indică faptul că te afli într-o asemenea

poziție, este mai bine să eviți confruntarea cu adversarul. Aceasta nu numai din cauza probabilității unei înfrângeri imediate, ci din cauza dezavantajelor strategice pe termen lung ale umilirii și demoralizării.

**Dacă ești priceput în dispunerea liniilor de luptă, știi care îți sunt sorții favorabili și defavorabili, cunoști alcătuirea terenului și totuși armata ta este înfrântă de fiecare dată, înseamnă că nu înțelegi nici victoria diplomatică, nici victoria militară.**

■■ Factorii pur militari și strategici nu sunt considerați garanții suficiente ale victoriei. De aceea Calea, care în acest context are semnificația de motivație socială a acțiunii, factorul moral/moralizator, este considerată atât de hotărâtoare, chiar și în chestiuni care altminteri ar putea părea strict tactice.

**[...] Forțele armate care sunt incapabile de un mare succes nu recunosc oportunitățile adecvate. Casta militară care pierde încrederea populației nu este conștientă de propriile sale greșeli și excese. Forțele armate care necesită eforturi mari pentru a realiza puțin nu știu care este sincronizarea corectă. Casta militară care nu poate depăși problemele majore nu poate să unească inimile oamenilor de rând. Când forțele armate au o mulțime de regrete, este din cauză că au crezut în ceea ce era îndoielnic. Când războinicii nu pot vedea șansa și dezastrul înainte ca ele să capete formă, nu știu cum să se pregătească.**

■■ Dezorientarea, nemulțumirea, ineficiența, lipsa de unitate, deziluziile, lipsa de prevedere – acestea sunt probleme elementare care subminează succesul efortului colectiv. A înțelege de ce apar aceste probleme este la fel de important cu a le recunoaște atunci când se manifestă.



**Dacă războinicii sunt indolenți când văd bine ce trebuie făcut, sunt neîncrezători când sosește momentul potrivit pentru acțiune, se descotorosesc de greșeli, dar numai pe termen scurt, aceasta este calea spre stagnare. Când sunt cinstiți și decenți chiar dacă sunt ambițioși, politicoși chiar dacă sunt privilegiați, puternici și totuși flexibili, flexibili și totuși fermi, aceasta este calea spre prosperitate.**

**Dacă mergi pe calea spre stagnare, nici cerul și nici pământul nu te pot face să fii înfloritor. Dacă practici calea spre prosperitate, nici cerul și nici pământul nu te pot face să pieri [...]**

■■ Un vechi proverb taoist spune: «Soarta mea depinde de mine, nu de Cer». Strategii nu credeau în predestinare și nu încurajau oamenii să consulte oracolele și să spere la mai bine. Îi învățau să-și analizeze propria situație și propriile acțiuni și să-și asume conștient responsabilitatea pentru propriul comportament și consecințele acestuia.

## 23 ▪ PURTAREA DREAPTĂ A COMANDANŢILOR

**Comandanţii trebuie să fie drepţi; dacă nu sunt drepţi, le va lipsi demnitatea. Dacă le va lipsi demnitatea, le va lipsi carisma; şi dacă le lipseşte carisma, soldaţii lor nu vor înfrunta moartea pentru ei. Prin urmare, dreptatea este capul războinicului.**

■ ■ Dreptatea mai înseamnă şi datorie. Comandanţii care nu sunt drepţi şi care nu stăpânesc justiţia nu au demnitate, pentru că cei care se află sub comanda lor nu se vor teme să fie nelegiuiţi.

**Comandanţii trebuie să fie omenoşi; dacă nu sunt omenoşi, forţele lor nu vor fi eficiente. Dacă forţele lor nu sunt eficiente, nu vor realiza nimic. Prin urmare, omenia este pântecul războinicului.**

■ ■ Dacă comandanţii nu sunt omenoşi, forţele lor nu vor fi eficiente, pentru că nu va exista nici o legătură de loialitate între soldaţi. Trupelor unui comandant fără omenie le va lipsi motivaţia de a lupta cu loialitate pentru cauză.

**Comandanţii trebuie să aibă integritate; fără integritate, nu au nici o putere. Dacă nu au nici o putere, nu pot să obţină tot ce este mai bun de la armatele lor. Aşadar, integritatea este mâna războinicului.**

■ ■ Fără integritate, comandanţii nu au nici o putere pentru că nu îşi susţin vorbele cu fapte şi, prin urmare, nu pot să inspire încredere şi loialitate.

**Comandanţii trebuie să fie demni de încredere; dacă nu sunt demni de încredere, ordinele lor nu vor fi îndeplinite. Dacă ordinele lor nu sunt îndeplinite, atunci**





**forţele nu vor fi unificate. Dacă forţele armate nu sunt unificate, nu vor cunoaşte succesul. Prin urmare, inspirarea încrederii este piciorul războinicului.**

■ ■ Încrederea cimentează relaţia comandantului cu forţele sale, făcând trupele să înţeleagă că se pot aştepta să fie recompensate pentru destoinicie şi pedepsite pentru laşitate sau nesupunere.

**Comandanţii trebuie să fie superiori în inteligenţă; dacă nu sunt superiori în inteligenţă, [...] forţelor lor le va lipsi [hotărârea]. Prin urmare, hotărârea este coada războinicului.**

■ ■ Hotărârea derivă din inteligenţă prin transplantarea încrederii într-un plan inteligent de acţiune.

## 24 ▪ EFICIENŢA COMANDANŢILOR

▪▪ [Din acest capitol nu s-au păstrat decât fragmente. Următoarele cinci capitole au unele lacune, dar sunt în cea mai mare parte descriptive şi autoexplicative. Nu necesită nici o elucidare, însă cu toate acestea vor îmbia mai mult la reflecţie.]

## 25 ▪ SLĂBICIUNILE COMANDANŢILOR

**Acestea sunt slăbiciunile comandanţilor:**

**1. Se consideră capabili de ceea ce nu sunt în stare să facă.**
**2. Sunt aroganţi.**
**3. Râvnesc ranguri înalte.**
**4. Sunt lacomi de bogăţie.**
**5. [...]**
**6. Sunt impulsivi.**
**7. Sunt înceţi.**
**8. Le lipseşte curajul.**
**9. Sunt curajoşi, dar slabi.**
**10. Le lipseşte calitatea de a inspira încredere.**
**11. [...]**
**12. [...]**
**13. [...]**
**14. Le lipseşte hotărârea.**
**15. Sunt prea îngăduitori.**
**16. Sunt leneşi.**
**17. [...]**
**18. Au vicii.**
**19. Sunt egoişti.**
**20. Sunt dezordonaţi cu ei înşişi.**

**Cei care au multe slăbiciuni suferă multe înfrângeri.**



## 26 ▪ ÎNFRÂNGERILE COMANDANŢILOR

**Acestea sunt înfrângerile comandanţilor:**

**1. Când îşi pierd scopul în cursul manevrelor, pot să fie înfrânţi.**
**2. Dacă iau oameni indisciplinaţi şi îi desfăşoară, dacă păstrează soldaţi înfrânţi şi îi aruncă iar în luptă şi presupun că au aptitudini care le lipsesc de fapt, pot să fie înfrânţi.**
**3. Dacă se contrazic neîncetat asupra unor judecăţi despre bine şi rău şi continuă să se contrazică asupra elementelor strategiei, pot să fie înfrânţi.**
**4. Dacă ordinele lor nu sunt îndeplinite şi trupele lor nu sunt unite, pot să fie înfrânţi.**
**5. Dacă subordonaţii lor sunt refractari şi trupele nu vor să-i slujească, pot să fie înfrânţi.**
**6. Dacă populaţia este înrăită împotriva forţelor lor armate, pot să fie înfrânţi.**
**7. Dacă o armată e menţinută în desfăşurare prea multă vreme, poate să fie înfrântă.**
**8. Dacă o armată are rezerve, poate să fie înfrântă.**
**9. Dacă soldaţii o rup la fugă, pot să fie înfrânţi.**
**10. [...]**
**11. Dacă trupele intră în panică în mod repetat, pot să fie înfrânte.**
**12. Dacă desfăşurarea unei operaţiuni militare se împotmoleşte şi toată lumea este nefericită, pot să fie înfrânţi.**
**13. Dacă trupele sunt extenuate în cursul construirii fortificaţiilor, pot să fie înfrânte.**
**14. [...]**
**15. Dacă ziua ajunge la sfârşit când mai este încă mult de mers şi trupele sunt nerăbdătoare să ajungă, pot să fie înfrânte.**
**16. [...]**

17. [...] trupele se tem, pot să fie înfrânte.
18. Dacă ordinele sunt schimbate în mod repetat şi trupele sunt zăbavnice, pot să fie înfrânte.
19. Dacă nu există *esprit de corps* şi trupele nu au încredere în abilităţile comandanţilor şi ofiţerilor, pot să fie înfrânte.
20. Dacă există mult favoritism şi trupele sunt leneşe, pot să fie înfrânte.
21. Dacă există multe suspiciuni şi trupele stau în cumpănă, pot să fie înfrânte.
22. Dacă comandanţilor nu le place să audă critici când greşesc, pot să fie înfrânţi.
23. Dacă numesc incompetenţi, pot să fie înfrânţi.
24. Dacă îşi ţin trupele atât de mult în stare de alertă cât să le submineze voinţa, pot să fie înfrânţi.
25. Dacă urmează să intre în luptă, dar sunt nehotărâţi, pot să fie înfrânţi.
26. Dacă se bazează pe cealaltă parte că şi-ar pierde aplombul, pot să fie înfrânţi.
27. Dacă faptele lor le fac rău oamenilor şi se bazează pe ambuscade şi pe înşelăciuni, pot să fie înfrânţi.
28. [...]
29. Dacă îşi oprimă soldaţii, astfel încât trupele îi urăsc, comandanţii pot să fie înfrânţi.
30. Dacă nu pot ieşi din trecători înguste în formaţie completă, pot să fie înfrânţi.
31. Dacă soldaţii din linia întâi şi armele de susţinere nu sunt dispuse egal în faţa formaţiei de luptă, pot să fie înfrânţi.
32. Dacă îşi fac atât de multe griji, în luptă, pentru faţă, lăsând spatele descoperit, sau îşi fac atât de multe griji pentru spate încât lasă faţa descoperită, sau îşi fac atât de multe griji pentru stânga încât lasă dreapta descoperită sau îşi fac atât de multe griji pentru dreapta încât lasă stânga descoperită – dacă îşi fac griji în luptă, pot să fie înfrânţi.

## 27 ▪ CETĂŢI PUTERNICE ŞI CETĂŢI SLABE

Dacă o cetate se află într-o zonă mlăştinoasă, fără munţi înalţi sau canioane adânci, şi totuşi se sprijină pe dealuri pe toate cele patru laturi, este o cetate puternică, ce nu trebuie asediată. Dacă armata duşmană bea apă curgătoare – adică apă dintr-o sursă vie – nu trebuie asediată. Dacă se află o vale adâncă în faţa cetăţii şi munţi înalţi în spatele ei, este o cetate puternică, ce nu trebuie asediată. Dacă cetatea este înaltă în centru şi joasă pe margini, este o cetate puternică, ce nu trebuie asediată. Dacă sunt dealuri înlănţuite în interiorul cetăţii, este o cetate puternică, ce nu trebuie asediată.

Dacă o armată se grăbeşte spre adăposturi, nu este nici un râu mare care să o înconjoare, energia ei este înfrântă şi spiritul slăbit, atunci poate să fie atacată. Dacă o cetate are o vale adâncă în spatele ei şi nici un munte înalt la stânga şi la dreapta, este o cetate vulnerabilă şi poate să fie atacată. Dacă pământul care o înconjoară este arid, cetatea se află pe sol golaş şi poate să fie atacată. Dacă trupele beau apă sălcie, sau apă stătută ori veche, pot să fie atacate. Dacă o cetate se află într-o zonă mlăştinoasă întinsă fără văi, canioane sau dealuri întinse de sprijin, este o cetate slabă şi poate să fie atacată. Dacă o cetate se află între munţi înalţi şi nu are văi, canioane sau dealuri întinse învecinate, este o cetate slabă şi poate să fie atacată. Dacă o cetate are un munte înalt în faţa ei şi o vale întinsă în spatele ei, astfel încât este înaltă în faţă şi joasă în spate, este o cetate slabă şi poate să fie atacată.

[...]! Când sosesc întăririle, pot fi înfrânte şi ele. Aşadar, o regulă generală pentru operaţiunile militare este aceea că grupurile aflate la peste cincisprezece mile distanţă nu-şi pot veni în ajutor unele altora – cu atât mai puţin atunci când se află la treizeci sau o sută de mile distanţă! Acestea sunt limitele extreme pentru gruparea şi distanţarea batalioanelor.

Prin urmare, ştiinţa militară spune că, dacă proviziile tale nu sunt pe potriva celor ale adversarilor, nu trebuie să te angajezi contra lor pentru multă vreme; dacă numărul oştenilor tăi nu este apropiat de cel al adversarului, nu te amesteca; [...] dacă pregătirea ta nu este asemănătoare celei a adversarilor, nu încerca să te întreci cu ei în ce sunt ei cei mai tari. O dată ce aceste aprecieri sunt clare, o forţă militară poate să acţioneze liber.

Prin urmare, o operaţiune militară [...] vizează factorii strategici ai adversarului. În primul rând, ia-i nutreţul. În al doilea rând, ia-i apa. În al treilea rând, ia-i vadurile. În al patrulea rând, ia-i drumurile. În al cincilea rând, ocupă terenul accidentat; în al şaselea, ocupă zona înaltă [...] În al nouălea rând, ia-i ce consideră că îi este mai preţios. Aceste nouă acaparări sunt căile de înfrângere a adversarilor.





[...] Ce este concentrat învinge ce este risipit, ce este plin înfrânge ce este gol, ce este agil înfrânge ce este încet, cei mulţi îi înfrâng pe cei puţini, cei odihniţi îi înfrâng pe cei osteniţi.

Concentrează-te când ai motive să te concentrezi, risipeşte-te când ai motive să te risipeşti; umple-te când ai motive să fii plin, goleşte-te când ai motive să fii gol. Mergi pe căi lăturalnice când ai motive să mergi pe căi lăturalnice, mergi pe drumul mare când ai motiv să mergi pe drumul mare; grăbeşte-te când ai motive să te grăbeşti, încetineşte atunci când ai motive să încetineşti. Grupează-te în contingente mari când sunt justificate masele mari, grupează-te în contingente mici când sunt justificate grupurile mici. Odihneşte-te când ai motive să te odihneşti, trudeşte din greu când ai motive să trudeşti din greu.

Concentrarea şi risipirea sunt interschimbabile, plinul şi golul sunt interschimbabile, agilitatea şi lentoarea sunt interschimbabile, cei mulţi şi cei puţini sunt interschimbabili, relaxarea şi truda sunt interschimbabile. Nu-l confrunta pe cel concentrat cu concentrarea, nu-l confrunta pe cel risipit cu risipa. Nu-l confrunta pe cel plin cu plinătatea, nu-l confrunta pe cel gol cu golul. Nu confrunta viteza cu viteza, nu confrunta lentoarea cu lentoarea. Nu-i confrunta pe cei mulţi cu cei mulţi, nu-i confrunta pe cei puţini cu cei puţini. Nu-l înfrunta pe cel relaxat când te afli într-o stare de relaxare, nu-l înfrunta pe cel istovit când te afli într-o stare de epuizare.

Cel concentrat şi cel risipit se pot confrunta, cel plin şi cel gol se pot confrunta, cei de pe drumurile lăturalnice şi cei de pe drumul mare se pot confrunta unul cu celălalt, cel iute şi cel încet se pot confrunta unul cu

celălalt, cei mulţi şi cei puţini se pot confrunta unii cu ceilalţi, cei obosiţi şi cei odihniţi se pot înfrunta reciproc. Când adversarii sunt concentraţi, ar trebui, prin urmare, să te risipeşti; când ei sunt plini, tu ar trebui, prin urmare, să fii gol. Când ei merg pe drumuri lăturalnice, tu ar trebui să mergi, prin urmare, pe drumul mare. Când ei se grăbesc, tu ar trebui, prin urmare, să mergi încet. Când ei sunt mulţi, tu ar trebui, prin urmare, să foloseşti contingente mici. Când ei sunt odihniţi, tu ar trebui, prin urmare, să trudeşti.



Pilda cerului şi a pământului este schimbarea locurilor atunci când se atinge un punct culminant, intrarea în declin după apogeu. [Soarele şi Luna, yin şi yang] sunt asemenea exemple. Există alternativ înflorire şi moarte; cele patru anotimpuri ilustrează acest lucru. Există victorie şi există eşecul în cucerirea victoriei; cele cinci elemente reflectă acest lucru. Există naştere şi există moarte; toate fiinţele exemplifică acest lucru. Există capacitate şi există incapacitate; toate creaturile vii o dovedesc. Există surplus şi există lipsuri; formaţia şi avântul sunt o bună ilustrare.

Aşadar, orice are formă poate să fie definit, orice poate fi definit poate fi supus. Prin urmare, înţelepţii folosesc ceea ce este copleşitor în toate lucrurile pentru a copleşi toate lucrurile; de aceea victoriile lor sunt de neoprit şi inepuizabile. Purtarea războiului nu e altceva decât o competiţie formală pentru victorie. Nici o formă nu este imposibil de supus, dar nimeni nu ştie forma sub care poate fi obţinută victoria.

▪▪ A folosi ceea ce este copleşitor în toate lucrurile pentru a supune toate lucrurile înseamnă să foloseşti forţele naturale şi imboldul intrinsec pentru a îndeplini o însărcinare. De aceea, este esenţială conducerea inteligentă pentru victoria certă, indiferent cât de multă forţă brută este disponibilă.

Nici o formă nu este imposibil de supus, pentru că formaţiile au legi sau pilde inerente, ale căror evoluţii şi mişcări pot fi prezise. Nimeni nu cunoaşte forma sub care se obţine victoria în sensul general, pentru că nu există nici o formă fixă care va garanta victoria, şi, într-un sens particularizat, pentru că forma specifică ce învinge într-un caz dat are succes datorită inaccesibilităţii sale din direcţia adversarului.

**Schimbările formei şi victoriei sunt infinite, învecinându-se cu cerul şi pământul; nu ar putea fi niciodată puse pe hârtie în totalitate. Forma este o chestiune care ţine de utilizarea a orice este superior pentru a învinge. Este imposibil de folosit ce este cel mai bun într-o formă pentru a înfrânge toate formele. Prin urmare, controlul formei este una, dar calea spre victorie nu poate să fie numai una.**

■ ■ Adaptabilitatea este un element fundamental al gândirii strategice, dar dacă este compromisă integritatea centrală a conducerii, fie în privinţa capacităţii, fie în privinţa scopului, adaptabilitatea poate să degenereze în flexibilitate, fragmentare sau disipare a energiei. Pe baza aceloraşi simptome, dacă integritatea centrală a resorturilor conducerii duce lipsă de tărie intrinsecă, iar în compensaţie conducerea recurge la căi ideologice dogmatice şi autoritare, flexibilitatea gândirii şi acţiunii sunt sacrificate în scopul stabilizării unei structuri fixe, conducând în final la imposibilitatea de a menţine fundamentul structurii, indiferent cât de stabile ar putea rămâne dimensiunile sale interne.

**Prin urmare, experţii în purtarea războiului văd punctele tari ale adversarilor şi prin aceasta le ştiu punctele slabe; văzându-le lipsurile, ei le cunosc surplusurile. Ei văd victoria la fel de clar cum văd soarele şi luna; ei obţin victoria la fel cum apa înfrânge focul.**

**A răspunde unei forme cu o formă reprezintă calea directă, a răspunde unei forme fără formă reprezintă surpriza. Calea directă şi surpriza sunt nesfârşite, având locuri distincte. Organizează-ţi diviziile pe baza strategiei surprizei, controlează-i pe ceilalţi prin cele cinci elemente, luptă cu ei prin [...] Când diviziile sunt stabilite, atunci există formă; când este determinată o formă, atunci există şi o definiţie [...]**

**Asemănarea este inadecvată pentru obţinerea victoriei; prin urmare, se foloseşte deosebirea, pentru**



**surpriză. Prin urmare, nemişcarea este surpriză pentru mobilitate, relaxarea este surpriză pentru extenuare, saţietatea este surpriză pentru foame, disciplina este surpriză pentru nesupunere, mulţi înseamnă o surpriză pentru puţini. Când iniţiativa este directă, reţinerea este surpriză; când se lansează un atac surpriză fără represalii, aceasta este o victorie. Cei care au o abundenţă de surprize excelează în câştigarea victoriilor.**

■ ■ Tacticile surpriză sunt preţuite pentru că-l împiedică pe adversar să-ţi anticipeze mişcările. Este necesară o fluiditate permanentă, pentru că „surpriza devine convenţională, convenţia devine surpriză."

**Aşa că atunci când doare o încheietură, toate sutele de încheieturi sunt afectate, pentru că aparţin aceluiaşi corp. Când avangarda este înfrântă şi ariergarda este ineficientă este din cauză că sunt organizate în aceeaşi formaţie. Prin urmare, în configuraţiile de luptă, [...] spatele nu trebuie să depăşească faţa, iar faţa nu trebuie să calce în picioare spatele. Mişcările înainte trebuie să urmeze un curs ordonat, iar retragerea ar trebui să se petreacă într-o manieră ordonată.**

■ ■ Forţele şi resursele sunt organizate pentru o eficacitate maximă a ofensivei şi o vulnerabilitate minimă a defensivei. Arta organizării, din acest punct de vedere, constă în a permite diferitelor unităţi să conlucreze armonios şi, de asemenea, independent, fără ca aceste două capacităţi să interfere una cu cealaltă în practică.

**Când oamenii se supun regulilor fără recompense sau pedepse, acestea sunt ordinele pe care pot ei să le îndeplinească. Atunci când cei de sus sunt răsplătiţi şi cei de jos sunt pedepsiţi şi, cu toate acestea, oamenii nu se supun ordinelor, atunci acestea sunt ordine pe care nu sunt capabili să le îndeplinească. A-i determina pe**

oameni să se avânte în calea morţii fără a face calentoarsă, în ciuda unei conduceri slabe, este un lucru pe care până şi unui erou legendar i-ar fi greu să-l îndeplinească; aşadar, a pune această responsabilitate pe umerii oamenilor obişnuiţi este ca şi cum ai vrea să faci un râu să curgă invers.

De aceea, în formaţiile de luptă câştigătorii trebuie întăriţi, cei care pierd ar trebui înlocuiţi, cei osteniţi ar trebui să se odihnească, iar cei flămânzi ar trebui hrăniţi. Atunci oamenii vor vedea numai adversarul şi nu vor mai vedea moartea, nu vor face stânga împrejur, chiar dacă ar păşi pe săbii ascuţite. De aceea, atunci când o apă curgătoare îşi găseşte un curs, poate să erodeze bolovani şi să frângă bărcile în două; când oamenii sunt folosiţi într-o manieră adecvată naturii lor, atunci ordinele sunt îndeplinite precum o apă curgătoare.

# CONDUCERE, ORGANIZARE ŞI STRATEGIE

▪ Cum se completează reciproc Sun Tzu şi Sun Tzu II ▪

**Sun Bin cel Mutilat** a fost un descendent direct al lui **Sun Wu Militarul**, a cărui *Artă a Războiului* este, probabil, una dintre cele mai bine cunoscute lucrări clasice de strategie. În 1972, o versiune necunoscută până în acel moment a operei lui **Sun Wu** a fost găsită în cadrul unui sit arheologic, pe Muntele Vrăbiei de Argint din provincia chineză Shandong. Această versiune a *Artei Războiului* aparţinându-i lui Sun Wu predatează comentariile tradiţionale prin care acest text clasic este studiat în mod obişnuit.

Deşi Sun Wu şi, într-o cuprindere mai redusă, **Sun Bin** erau de mult cunoscuţi, evoluţiile recente au adus noi descoperiri în privinţa amândurora.

S-a întreprins o încercare academică de traducere a nou descoperitei *Arte a Războiului*, din nefericire neîncununată de succes, autorii bazându-se pe convingerea eronată că viziunii chineze în privinţa lumii îi lipsesc inteligibilitatea şi predictibilitatea. Întrucât orice strategie (şi limbajul, de altfel) depinde de inteligibilitate şi predictibilitate, o prezentare a literaturii de strategie ca fiind lipsită de aceşti factori este, firește, inerent viciată şi înşelătoare.

În orice caz, considerând că lucrările academice respective nu au nici o valoare din această perspectivă, în scopul comparării cu Sun Bin fac trimitere la propria traducere originală, nepublicată, a textului de curând redescoperit din *Arta Războiului* de Sun Wu.

Atât la **Sun Wu**, cât şi la **Sun Bin** predomină trei trăsături esenţiale ale formulelor tactice: **conducerea**, **organizarea** şi **strategia**. **Conducerea** este necesară pentru coeziunea şi direcţionarea organizării şi pentru alegerea şi implementarea strategiei. **Organizarea** trebuie să fie eficientă pe scară largă, iar **strategia** este necesară pentru planificarea economiei funcţionale a acţiunii întreprinse de organizare.

Similitudinile şi diferenţele dintre ştiinţa tactică a lui **Sun Bin** şi aceea a predecesorului său, **Sun Wu**, sunt evidente şi respectă tipare previzibile. **Sun Wu**, tacticianul mai vârstnic,

tinde să fie mai **sumar** şi mai **abstract**; **Sun Bin**, succesorul, este înclinat mai mult către **detaliu** şi **concreteţe**. Prin urmare, atunci când sunt privite amândouă, în esenţa lor, concepţiile complementare ale acestor doi strategi importanţi reflectă o imagine mai completă a fundamentului gândirii strategice.

Conducerea este, fără dubiu, elementul ce stă la baza întregii ştiinţe strategice, în măsura în care reprezintă direcţia şi scopul atât în domeniul ideologic, cât şi în domeniul practic. **Sun Wu** defineşte pilonii unei bune conduceri în termenii a **cinci cerinţe**: **cunoaştere**, **inspirarea încrederii**, **omenie**, **bravură** şi **stricteţe**. Aceasta este o versiune mai concentrată a formulei date de lucrarea clasică anterioară *Şase strategii*, care se referă la **omenie**, **dreptate**, **loialitate**, **inspirarea încrederii**, **curaj** şi **strategie** ca fiind cele „şase apărări" pe care un lider sau un corp de elită trebuie să le pretindă şi să le întrupeze pentru a salvgarda agricultura, industria şi comerţul.

**Sun Bin** reliefează, în privinţa conducerii, cerinţe asemănătoare cu acelea enumerate de către predecesorii săi:

> **Cel care conduce o oaste de strânsură cu o inteligenţă nepotrivită este vanitos. Cel care conduce o oaste de strânsură cu un curaj nepotrivit este egolatru. Cel care conduce o oaste de strânsură fără să cunoască Calea şi poartă bătălie după bătălie fără să se mulţumească supravieţuieşte datorită norocului.**

Aceşti parametri pot să fie rezumaţi astfel: cunoaştere, bravură, înţelepciune şi modestie.

**Sun Bin** observă tarele de caracter ale celor cărora le lipsesc calităţile esenţiale de lideri, pentru a sublinia natura pragmatică a acestor cerinţe. De asemenea, el intră în profunzime pentru a ilustra acei factori ai conducerii care conduc la succes şi pe aceia care conduc la eşec. El spune:

> **Există cinci condiţii care conduc întotdeauna la victorie. Cei care au comanda legitimă a unei structuri de putere unificate sunt victorioşi. Cei care cunosc Calea sunt victorioşi. Cei care supun multe cohorte sunt victorioşi. Cei ai căror colaboratori sunt în armonie sunt victorioşi. Cei care cunosc valoarea inamicilor şi evaluează dificultăţile sunt victorioşi.**



Calităţile care lipsesc în mod vădit din descrierea clasică a bunilor războinici şi a bunilor lideri sunt setea de sânge, violenţa firii, ambiţia arogantă. **Sun Bin** mai spunea:

> **Cei care savurează militarismul, cu toate acestea, vor pieri; şi cei care sunt ambiţioşi în obţinerea victoriei vor cădea în dizgraţie. Războiul nu este ceva care să aducă plăcere, victoria nu trebuie să fie obiectul ambiţiei.**

Motivul principal al acestui avertisment este explicat de către maestrul mai vârstnic, **Sun Wu**:

> **Cei care nu sunt pe deplin conştienţi de neajunsurile acţiunii militare nu pot fi pe deplin conştienţi de avantajele acţiunii militare.**

Prin urmare, **Sun Bin** subliniază sursele înfrângerii în operaţiile militare:

> **Există cinci lucruri care duc întotdeauna la eşec. Punerea de piedici în faţa comandantului duce la înfrângere. Necunoaşterea Căii conduce la eşec. Nesupunerea faţă de comandant conduce la eşec. Neutilizarea agenţilor secreţi conduce la eşec. Neînfrângerea multor cohorte conduce la eşec.**

Efectuând o analiză similară a eşecurilor conducerii, pe baza dictonului său potrivit căruia „consideraţiile înţeleptului includ atât profitul cât şi pierderea", maestrul mai vârstnic, **Sun Wu**, subliniază de asemenea ceea ce el numeşte **cele cinci pericole pentru liderii militari**, care pot fi sintetizate după cum urmează:

**Cei care luptă până la moarte pot fi uciși.**
**Cei obsedați de supraviețuire pot fi capturați.**
**Cei iuți la mânie sunt vulnerabili la dispreț.**
**Puriștii sunt vulnerabili la rușine.**
**Cei obsedați de umanism sunt vulnerabili la anxietate.**

Mult mai aplecat spre detalii decât predecesorul său, **Sun Wu**, **Sun Bin** dedică mai multe capitole reliefării calităților și cerințelor funcției de comandă. Diferitele atribute ale conducerii sunt descrise drept părți ale corpului, formând laolaltă un tot integral: **Dreptatea**, din care derivă **demnitatea** și de aici **carisma**, este **capul războinicului**. **Omenia**, care încurajează **eficiența**, este **pântecul războinicului**. **Integritatea**, ca fundament al **puterii**, scoate la iveală tot ce este mai bun în armate, astfel încât reprezintă **brațul războinicului**. **Faptul de a fi demn de încredere**, care încurajează **supunerea**, din care derivă **unitatea**, este **piciorul războinicului**. **Inteligența** stimulează **hotărârea**, care este **coada războinicului**.

**Sun Bin** subliniază, de asemenea, neajunsurile și lipsurile comandanților, alocând acestor aspecte un spațiu considerabil. Printre neajunsurile comandanților se numără

**faptul că se consideră capabili de ceea ce sunt incapabili să facă, aroganța, ambiția, lăcomia, impulsivitatea, încetineala, lașitatea, slăbiciunea, faptul că nu se poate avea încredere în ei, nehotărârea, moliciunea, lenea, înclinația spre vicii, egoismul, nesupunerea.**

În timp ce funcția de conducere – mai exact, aceea de a impune ordinea acțiunii unui grup – necesită, evident, anumite calități ale persoanei conducătorului, puterea efectivă a conducătorului de a conduce o organizație depinde și de integritatea structurală sau de ordinea organizației. **Sun Wu** descrie succint ordinea în acești termeni: **„Ordinea implică structură organizațională, lanț de comandă și logistică."**



Importanța pregătirii bazelor funcționale de operare este accentuată și de maestrul mai tânăr, **Sun Bin**: **Guvernele și comandanții inteligenți, care cunosc știința militară, trebuie mai întâi să se pregătească; pe urmă pot obține succesul înainte să lupte.**

Obținerea succesului înainte de luptă înseamnă asigurarea unor avantaje strategice superioare; între acestea, calitatea conducerii și personalului și integritatea structurii organizaționale.

Importanța integrității în realizarea ordinii este clarificată din abundență în lucrarea clasică a lui **Sun Wu**, în care acesta spune:

**Când ordinea este practicată consecvent pentru educarea poporului, atunci poporul este supus. Când ordinea nu este practicată consecvent pentru educația poporului, atunci poporul este nesupus. Când ordinea este practicată consecvent, aceasta înseamnă că este eficientă pentru grup.**

Principiul potrivit căruia ordinea operativă trebuie să fie în consonanță cu caracterul și capacitatea grupului este subliniat și de către **Sun Bin**, care spune:

**Când oamenii se supun regulilor în lipsa recompenselor sau a pedepselor, acestea sunt ordine pe care ei pot să le îndeplinească. Când cei de sus sunt răsplătiți și cei de jos sunt pedepsiți și cu toate acestea oamenii nu îndeplinesc ordinele, acestea sunt ordine pe care oamenii nu pot să le îndeplinească.**

Importanța strategică a ordinii constă în faptul că permite exercitarea intensivă a forței sau a capacității. **Sun Wu** o explică astfel: **„Ceea ce face ca, în mod normal, conducerea unui grup mare să fie similară conducerii unui grup restrâns este un sistem de ordine."** Facilitarea exercitării intensive este ilustrată convingător de **Sun Bin** în acești termeni: **„Când totul este în ordine, linia de luptă se**

**deplasează cu un impact şocant."** Pentru a reprezenta coeziunea internă a organizaţiei, prin care este menţinută integritatea ordinii, **Sun Bin** foloseşte din nou imaginea unui trup, sugerând că integritatea şi disciplina ordinii în ansamblul său depind de integritatea personală şi de disciplina fiecărui individ din cadrul organizaţiei: **„Când o articulaţie doare, toate sutele de articulaţii sunt afectate, deoarece aparţin aceluiaşi trup."**

Materializarea unei ordini eficient unificate suscită, astfel, în mod firesc, cel mai înalt grad de preocupare. Accentul principal este pus pe caracterul moral şi intelectual al conducerii, pentru că această unificare nu poate fi obţinută prin simpla impunere. Potrivit lui **Sun Wu**, atingerea integrităţii organizaţionale obiective depinde de realizarea unităţii organizaţionale subiective:

> **Dacă soldaţii sunt pedepsiţi înaintea stabilirii unei legături emoţionale [cu nivelul conducerii], ei nu vor fi supuşi, iar dacă nu sunt supuşi, sunt greu de condus. Dacă pedepsele nu sunt aplicate o dată ce s-a format această legătură emoţională, atunci soldaţii nu pot fi conduşi. Aşadar, uneşte-i din punct de vedere cultural şi unifică-i din punct de vedere militar; aceasta este calea de avut în vedere pentru victoria sigură.**

Aceasta era grija **regelui**, care a întrebat: **„Cum pot să-mi fac poporul să îndeplinească ordinele ca un lucru firesc?"** La aceasta, **Sun Bin** a răspuns: **„Fii demn de încredere în mod firesc."** Cu toate acestea, necesitatea ordinii corespondente, efectivă şi obiectivă, rămâne esenţială; **Sun Wu** spune: **„Dacă există ordine sau nesupunere depinde de logica operativă a ordinii."**

Din perspectiva structurii organizaţionale, logica unei operaţiuni depinde de recunoaşterea si utilizarea capacităţilor individuale într-un asemenea mod încât să se maximizeze eficienţa lor în cadrul întregului, aşa cum observa **Sun Bin**



când spunea: **„Când faci numirile în posturile oficiale, trebuie să procedezi într-o manieră adecvată individului."**

Scopul acestei selectivităţi, desigur, nu este satisfacerea ambiţiilor indivizilor fără a ţine seama de binele grupului, ci amplificarea armoniei interne şi prin aceasta a capacităţii de supravieţuire a organizaţiei, aşa cum explică **Sun Bin**: pe de o parte, **„dacă ordinele lor nu sunt îndeplinite şi trupele lor nu sunt unificate, comandanţii pot fi înfrânţi"**, în timp ce, pe de altă parte, **Sun Bin** adaugă:

> **Când apa curgătoare găseşte o albie, poate să mute chiar şi stânci şi să frângă bărcile în două; când oamenii sunt folosiţi într-o manieră potrivită firii, ordinele sunt îndeplinite asemenea unei ape curgătoare.**

Calităţile conducerii şi cerinţele ordinii se aplică, mai mult de atât, la fiecare pas de-a lungul lanţului de comandă, de la comandantul din vârful ierarhiei, răspunzător de întregul grup, până la individul răspunzător pentru performanţa personală. **Sun Wu** spunea:

> **Cei care se străduiesc să înainteze fără ambiţia faimei şi se retrag fără a încerca să evite acuzaţiile, care nu se preocupă decât de siguranţa poporului şi astfel se află în armonie cu interesele ordinii sociale, sunt comorile naţiunii.**

Subordonarea ambiţiei egoiste sau a vanităţii personale faţă de binele grupului nu neagă, ci mai curând afirmă valoarea individului, deoarece combinaţia adecvată de muncă în echipă şi responsabilitate individuală este cea care îşi spune cuvântul. Asemenea principii fundamentale sunt repetate şi de către **Sun Bin**:

> **Integritatea în acţiune este o resursă bogată pentru războinici. Încrederea este o răsplată deosebită pentru războinici. Cei care dispreţuiesc violenţa sunt războinici demni să-i slujească pe regi.**

În plus faţă de caracter şi abilitatea organizaţională, capacitatea de planificare inteligentă este, de asemenea, esenţială pentru calitatea de conducător. În cuvintele lui **Sun Wu**: **„Cei care nu cunosc planurile adversarilor nu pot intra în cunoştinţă de cauză în negocierile preliminare."** Înzestrarea în ceea ce priveşte gândirea tactică este considerată firească pentru conducători – nu un produs al artificiului viclean, ci o aplicare naturală a inteligenţei la realităţile vieţii aşa cum este ea. **Sun Bin** explică acest lucru după cum urmează:

> **Colţi şi coarne, gheare şi pinteni, armonizându-se când sunt mulţumite, luptând când sunt furioase – astfel stau în firea naturii şi nu pot fi oprite. Prin urmare, cei care nu au nici o apărare concep planuri strategice pentru ei înşişi; aceasta este treaba conducătorilor înţelepţi.**

Esenţa gândirii strategice, pivotul în jurul căruia evoluează acţiunea tactică, este adaptarea situaţională, aşa cum o indică maestrul mai bătrân, **Sun Wu**: **„Conducătorii care stăpânesc avantajele adaptării conştiente la schimbări sunt aceia care ştiu cum să comande oştile de strânsură."**

Mai mult, această abilitate, a adaptării la schimbări, este cea care îi permite luptătorului să rămână imperturbabil în mijlocul schimbărilor haotice, aşa după cum observă **Sun Wu**: **„Maeştrii în problemele militare se mişcă în deplină ordine, se mobilizează fără să se extenueze."** În acest mod, acţiunile şi măsurile luate de conducători pot să se bazeze pe răspunsul obiectiv la situaţie, neafectat de sentimente subiective, neinfluenţat de presiunea momentului, aşa cum spune **Sun Bin**: **„Nu lăsa nimic să te seducă, nu lăsa nimic să te înfurie."** Maestrul mai vârstnic, **Sun Wu**, face următoarea remarcă: **„A înfrunta confuzia cu stăpânire de sine şi a înfrunta larma cu calm înseamnă să-ţi stăpâneşti inima."**



Rămânând vigilent şi totuşi calm, nesubjugat şi neperturbat, conducătorul poate să-şi concentreze energiile mentale asupra însărcinărilor esenţiale, fără a se lăsa deturnat de neliniştea care îl înconjoară. Invers, concentrarea abilă îi permite liderului să fie cu atât mai puţin distras şi cu mult mai senin şi mai imperturbabil. **Sun Bin** spune: **„Când pui la cale direcţia şi stabileşti etalonul de măsură, concentrează-te numai asupra a ceea ce este necesar."**

Aceasta ajută la îndepărtarea neliniştii din rândurile soldaţilor, eliberând minţile subordonaţilor de grijile fără însemnătate; de asemenea, ajută la menţinerea securităţii, oamenii fiind ocupaţi în mod util, în timp ce planurile de viitor sunt păstrate în rezervă, urmând să fie dezvăluite numai la momentul potrivit. Aşa cum descrie **Sun Bin** această situaţie, **„Liniştea şi calmul fac ca preocupările comandanţilor militari să rămână de nepătruns."**

Inaccesibilitatea liderului este, desigur, strategică şi nu trebuie să se transforme în distanţare şi nepăsare, pentru că atunci mai curând ar pune în pericol decât ar salvgarda securitatea unei organizaţii sau a unei operaţii. Aşa cum spune **Sun Bin**, **„când ştii că soldaţii sunt demni de încredere, nu-i lăsa pe alţii să-i îndepărteze."** Chiar şi atunci când se păstrează un secret, cei din conducere trebuie să fie familiarizaţi în mod intim cu situaţia dinlăuntrul şi din afara organizaţiei, aşa cum se arată în dictonul adeseori citat din **Sun Wu**, atât de simplu şi totuşi atât de sugestiv: **„Dacă te cunoşti pe tine şi-i cunoşti pe ceilalţi, victoria nu va fi primejduită."**

„Cunoaşterea", atât de complexă şi esenţială în contextul gândirii strategice, poate să se refere într-un caz dat la oricare sau la mai multe dintre numeroasele şi diversele fenomene, incluzând informarea, informarea greşită, dezinformarea şi cenzura – şi, în plus, înţelegerea, înţelegerea greşită, iluzia şi înşelarea.

Întreaga ştiinţă a construirii acestor forme şi umbre de „cunoaştere" şi manipularea interrelaţionărilor lor specifice sunt cruciale pentru acţiunea tactică, la nivelul său cel mai

sofisticat. Acesta este faptul care a dat naştere faimosului dicton al lui **Sun Wu**, adeseori greşit reprezentat, greşit interpretat şi greşit înţeles, potrivit căruia **„războiul este o cale a subterfugiului"**.

De câte ori unul dintre maeştrii **Sun** se implică într-o discuţie de tactică în condiţii reale, concrete, devine clar că noţiunea de război ca o cale a subterfugiului, prin preluarea controlului asupra gândurilor şi percepţiilor adversarului, stă la baza întregii ştiinţe a stăpânirii situaţionale şi a surprinderii eficace.

**Sun Wu** spune: **„Prefă-te incompetent atunci când de fapt eşti competent, prefă-te ineficient atunci când, de fapt, eşti eficient."**

**Sun Bin** detaliază:

> **Fă-i să creadă că-ţi lipseşte hotărârea, simulează lipsa de abilitate, lasă impresia că ai o atitudine defetistă, astfel încât să-i îmbii la aroganţă şi lenevire, asigurându-te că nu ştiu care este adevărul. Apoi, pe această bază, loveşte acolo unde sunt nepregătiţi, atacă acolo unde nu se apără, presează-i pe cei vlăguiţi şi atacă-i pe cei care sunt nesiguri şi dezorganizaţi.**

Un motiv pentru utilizarea tacticilor de surprindere este acela că, în mod obişnuit, sunt mult mai economice decât tacticile convenţionale, în măsura în care sunt concepute pentru lovirea punctelor de rezistenţă minimă. A obţine cel mai mare avantaj cu cea mai mică implicare este una dintre artele esenţiale ale războiului.

Manevrarea defensivă reprezintă, prin urmare, mai mult decât un simplu mijloc de apărare. Nu numai că este o cale de refacere a energiei, ci este şi o cale de spionare a intenţiilor şi capacităţilor adversarilor. **Sun Wu** recomandă: **„Chiar şi atunci când eşti întărit, tot să rămâi în defensivă; chiar şi atunci când eşti puternic, evită acţiunea directă."**

Mergând pe această idee, **Sun Bin** adaugă: **„Nu urmări adversarii puşi pe fugă."**, pentru că asta ţi-ar divulga propriile poziţii şi capacităţi.



Aceste manevre conservatoare şi chiar defensive constituie baze de atac; acesta, asemenea apărării, începe cu aspectul mental al războiului. **Sun Wu** propune tactici care reduc radical propriile cheltuieli, în timp ce îi pun pe adversari într-un dezavantaj maxim: **„Foloseşte mânia pentru a-i tulbura, foloseşte umilinţa pentru a-i face aroganţi."** Continuând pe această temă, **Sun Bin** dă alte câteva sfaturi asupra căii convenabile de obţinere a aceluiaşi efect: **„Dezorganizează-ţi trupele, strică rândurile, pentru ca tabăra duşmană să se simtă mulţumită de sine."**

Ideea de bază este de a pune pe umerii adversarului o parte cât mai mare cu putinţă a poverii războiului, în timp ce-ţi păstrezi forţele intacte. De aceea, filozofia morală a războiului din care rezultă aceste texte este fundamental nonagresivă şi se bazează, din punct de vedere etic, pe răspuns mai curând decât pe iniţiativă. Din filozofia morală, aceasta se traduce direct în strategia practică, aşa cum o ilustrează **Sun Wu** în dictonul său tactic: **„Obosește-i luând-o ușor, divizează-i purtându-te prietenește"**, urmat de sfatul lui **Sun Bin**: **„Mănâncă pe săturate şi aşteaptă ca inamicul să flămânzească; rămâi locului confortabil şi aşteaptă ca inamicul să obosească; rămâi nemişcat şi aşteaptă ca inamicul să se agite."**

Puterea acumulată prin practica economiei maxime, realizată prin păstrarea secretului şi strângerea de rezerve, este amplificată de abilitatea de a compromite puterea adversarilor. Din moment ce o abordare directă a diminuării forţei adversarului ar fi foarte costisitoare, din nou este preferată abordarea ştiinţifică, aşa cum o ilustrează **Sun Bin** în dictoanele sale fundamentale: **„Dezorganizează-i şi separă-i"** şi **„Cei pricepuţi la război sunt cei pricepuţi să-şi răărească adversarii şi să le separe forţele."** Preferinţa strategică pentru această abordare este evidentă şi în sfatul lui **Sun Wu**, când spune: **„O operaţiune militară de valoare superioară atacă planificarea, a doua ca ierarhie atacă alianţele."** Acestea sunt căile principale de divizare a forţelor adversarului.

**Sun Bin** adaugă: **„Atacă-i de îndată ce-şi formează un front, divide-i când se organizează"**, explicând logica acestor manevre în termenii următori:

> **Cei care sunt capabili să dividă armatele altora şi să controleze forţele altora sunt potriviţi chiar şi în numărul cel mai redus; cei care nu sunt capabili să divizeze armatele altora şi să controleze forţele altora sunt nepotriviţi, chiar dacă au o putere de foc de câteva ori mai mare.**

Un aspect al divizării forţelor este divizarea deliberată a atenţiei. Acest tip de strategie este comună şi generală în aplicare, ca în sfatul lui **Sun Wu** de a **„ataca acolo unde sunt nepregătiţi, răsărind atunci când se aşteaptă cel mai puţin"** şi în sfatul lui **Sun Bin** de a **„ataca acolo unde duşmanii sunt nepregătiţi, a acţiona atunci când se aşteaptă cel mai puţin."**

Acest simţ al momentului şi locului oportune este, mai mult de atât, o chestiune care nu ţine doar de starea concretă de pregătire a adversarului, ci şi de energia mentală şi de moral. **Sun Wu** sfătuieşte: **„bunii războinici evită spiritele pătrunzătoare, lovind în schimb inamicii când spiritul lor păleşte şi slăbeşte."** La aceasta se poate adăuga, corespunzător nevoii deja menţionate de cunoaştere atât a celorlalţi cât şi a propriei persoane, avertismentul esenţial al lui **Sun Bin**: **„Acţionează numai atunci când eşti pregătit."**

Perceperea critică a configuraţiilor de putere, a relaţiilor dintre propriile stări şi acelea ale adversarilor, este subliniată în sumarul făcut de **Sun Wu** acestui aspect al strategiei tactice: **„Anticii care erau pricepuţi în luptă, mai întâi deveneau invincibili şi în această stare aşteptau vulnerabilitatea din partea inamicilor."** Valoarea acestei abordări este accentuată cu tărie de sugestia lui **Sun Bin** potrivit căreia cea mai bună pregătire este aceea care îţi îngăduie să eviţi implicarea în ostilităţi de durată: **„Conducerile şi comandanţii inteligenţi, care cunosc ştiinţa militară, trebuie să se pregătească mai întâi; pe urmă pot obţine succesul înainte să lupte."**



Pregătirea suficientă pentru a asigura victoria în avans necesită cunoaşterea factorilor de mediu. Atât maestrul mai bătrân, **Sun Wu**, cât şi maestrul mai tânăr, **Sun Bin**, subliniază importanţa informaţiilor iniţiale. **Sun Bin** spune: **„Este imperativ să cunoşti care teren este prielnic şi care teren este aducător de moarte; ocupă-l pe cel prielnic şi atacă-l pe cel aducător de moarte."** Aici, **Sun Wu** intră în detalii, specificând măsurile adecvate care trebuie luate pe diferite terenuri:

> **Pe terenul care se fărâmiţează, nu lupta. Pe teren deşert, nu te opri. Pe terenul în dispută, nu ataca. Pe un teren de legătură, nu te lăsa divizat. Pe un teren cu poziţie centrală, încheie alianţe. Pe un teren coborât, pradă. Pe un teren prost, continuă să mergi. Pe un teren înconjurat, plănuieşte dinainte. Pe un teren aducător de moarte, luptă.**

Coordonarea unei operaţiuni este la fel de critică precum câmpul de acţiune. **Sun Bin** spune: **„Luptă numai atunci când eşti sigur că învingi, fără a le da altora de ştire."** Concentrarea şi eliberarea direcţionată a puterii necesită siguranţă interioară şi securitate exterioară pentru a avea maximă eficienţă, aşa cum afirmă dictonul lui **Sun Wu**, potrivit căruia **„forţa distrugătoare este rezultatul coordonării şi controlului."**

Nu este suficient să ai puterea; aceasta trebuie să fie concentrată şi direcţionată, aşa cum spune **Sun Bin**: **„Când forţele tale sunt mai numeroase şi mai puternice, şi totuşi te mai întrebi cum să le foloseşti, aceasta este calea de a garanta securitatea naţiunii tale."**

A te baza pe o forţă superioară nu este numai riscant, ci şi costisitor, din moment ce depinde de cheltuielile posibile. Nevoia de a elabora structuri eficiente prin intermediul cărora să poată fi concentrate forţele şi să li se poată da obiective este

o prioritate strategică limpede, însă complicată de faptul că până şi o formulă eficientă îşi pierde valoarea atunci când devine rutinieră. Aşa cum indică **Sun Wu**: **„De regulă, bătălia este angajată într-o manieră convenţională, dar este câştigată prin tactici surpriză [...] Surpriza şi convenţia se prilejuiesc una pe cealaltă ciclic."**

Din momentul în care o tactică a devenit obişnuită, eficacitatea sa este pierdută; inamicul poate să desluşească strategia şi să aibă pregătită o manevră de contracarare. Astfel, **Sun Bin** avertizează: **„Orice are formă poate să fie definit, şi orice poate să fie definit poate fi învins."** Acesta nu este numai un principiu fundamental al războiului defensiv; este fundamental şi în ofensivă, după cum a explicat **Sun Wu**, în următorii termeni: **„Dacă îi determini pe alţii să adopte o formă în vreme ce tu rămâi lipsit de formă, atunci vei rămâne concentrat, în timp ce inamicul tău va fi divizat."**

Lipsa de formă, care înseamnă de asemenea fluiditate a formei, este astfel nu numai defensivă, ci eficientă şi ca postură ofensivă. **Sun Bin** spune: **„O oaste de strânsură nu trebuie să se bazeze pe o formaţie fixă"**, pentru că fixitatea conduce la extenuare, paralizie şi la pierderea oportunităţilor. Astfel, **Sun Wu** ne învaţă:

> **Idealul unei oştiri de strânsură este să atingă lipsa de formă. Acolo unde nu există o formă specifică, nici chiar agenţii cei mai adânc infiltraţi nu o pot spiona; nici strategul şiret nu poate să lucreze împotriva ei.**

Aceasta nu înseamnă că nu există nici o formă, ci că nu există nici o formă fixă, aşa cum explică **Sun Bin**:

> **Forma este o chestiune de utilizare a oricărui element superior pentru a învinge. Este imposibil să se folosească ce este mai bun într-o anumită formă pentru a înfrânge toate formele. Prin urmare, controlul formelor este unul singur, însă calea victoriei nu poate să fie numai una.**



Ideea că adaptabilitatea fluidă stă la baza strategiei de succes este afirmată destul de clar în dictonul corespunzător al lui **Sun Wu**: **„O oaste de strânsură nu are nici o configuraţie permanent fixă, nici o formă constantă. Cei care sunt capabili să obţină victoria adaptându-se la adversari sunt numiţi experţi."**

Nevoia de flexibilitate este accentuată în literatura de strategie în parte pentru că variaţia se află în natura lucrurilor, aşa cum observă **Sun Wu** când remarcă: **„Nici un element nu este totdeauna predominant, nici un anotimp nu este prezent tot timpul."** Abilitatea de a schimba tacticile nu este necesară numai pentru adaptarea la modificările exterioare ale împrejurărilor; este necesară din punct de vedere strategic pentru a-i înşela pe adversari. **Sun Wu** subliniază acest fapt când spune: **„Sarcina unei acţiuni militare este să inducă în eroare minţile inamicilor"**, iar **Sun Bin** confirmă faptul că **„experţii îi fac pe inamicii lor să nu mai înţeleagă nimic."**

Astfel, **Sun Wu** recomandă:

> **Când inamicul prezintă o breşă, penetreaz-o imediat. Află ce preferă inamicul, anticipându-l în secret. Acţionează disciplinat şi adaptează-te opoziţiei, pentru a obţine un deznodământ favorabil.**

Această fluiditate este descrisă de către **Sun Bin** în următorii termeni: **„A răspunde la o formă cu o formă este acţiune directă, a răspunde la o formă fără formă este surpriză."**

Pentru adversarii unui expert, întrebarea dacă acesta foloseşte forma sau lipsa de formă, convenţia sau surpriza, devine în cele din urmă o surpriză fără formă prin ea însăşi. Pentru tactician, se pune doar problema metodei ce va funcţiona eficient; aşa cum spune **Sun Wu**: **„Nu te mobiliza când nu este avantajos, nu acţiona când nu este productiv şi nu lupta când nu eşti în pericol."**

După ce au fost luaţi în considerare toţi factorii şi logica operaţiunii este clară, decizia de mobilizare poate fi abordată

inteligent. Apoi, dacă necesitatea strategică îl reclamă, subterfugiul este esenţa artei războiului. Aşa cum spune **Sun Wu**, în colorata sa descriere a surprizei tactice: **„La început eşti ca o fecioară, căreia inamicul îi deschide uşa. Pe urmă eşti ca un iepure liber, de care inamicul nu se poate feri."**

Preponderenţa subterfugiului şi vicleniei în tehnicile strategilor clasici de felul lui **Sun Wu** şi **Sun Bin** creează adeseori impresia unei lipse de îndurare care nu lasă loc pentru compromisuri. Ceea ce trebuie reţinut este că acţiunea tactică, aşa cum o înţeleg aceşti gânditori antici, nu este privită numai dintr-un punct de vedere material, ci şi din punctele de vedere psihologic şi filozofic. Astfel, strategia este concepută în mod legitim ca o consecinţă şi reflexie a evaluării morale şi etice.

Acest factor determinant apare clar reliefat în introducerea lui **Sun Wu**: **„Războiul este o criză naţională; este necesar să se analizeze cauzele primordiale ale morţii şi vieţii şi căile către supravieţuire şi dispariţie."** Premisa că războiul este justificat de temeiul său moral, nu de rezultatul său, este adeseori trecută cu vederea de către cei care se concentrează numai pe strategia pură, fără să păstreze mereu în fundal dimensiunea etică.

Această bază morală şi etică a tradiţiei lui **Sun Wu** şi **Sun Bin** poate fi găsită într-o expunere completă în lucrarea clasică *Şase strategii*, care este o referinţă de bază pentru toate marile lucrări de acest tip. Opera respectivă este atribuită unui înţelept din secolul al doisprezecelea dinaintea erei noastre, un învăţător al regilor, din a cărui vastă masă de lucrări derivă principalele surse ale culturii şi civilizaţiei chineze.

În voluminoasa lucrare *Şase strategii* pot fi găsite exprimate clar atât aspectele etice, cât şi cele pragmatice ale treburilor statului şi strategiei, umbrind învăţăturile ulterioare ale lui **Sun Wu** şi **Sun Bin** referitoare la factorii de conducere, ordine şi comandă.



Învăţăturile originale din *Şase strategii* asupra subiectului conducerii se referă la întreaga persoană, de la caracter, mentalitate, atitudine şi comportament ca individ, la manierele şi tehnicile adecvate conducerii profesioniste şi abilităţilor de conducător:

> **Fii calm şi senin, blând şi moderat. Fii generos, nu arţăgos; fii deschis şi consecvent. Tratează oamenii corect.**
> **Nu da aprobări arbitrare, dar nici nu refuza doar ca să nu fii de acord. Aprobarea arbitrară înseamnă pierderea disciplinei, în timp ce refuzul înseamnă eliminarea ei.**
> **Priveşte cu ochii întregii lumi şi nu este nimic ce nu vei putea vedea. Ascultă cu urechile întregii lumi şi nu este nimic ce nu vei putea auzi. Gândeşte cu mintea întregii ţări şi nu va fi nimic ce nu vei şti.**
> **Dacă eşti leneş chiar şi când vezi că sunt treburi de făcut, când eşti ezitant deşi momentul este prielnic, dacă persişti în ceva ştiind că este greşit, aici Calea se opreşte. Când eşti flexibil şi calm, respectuos şi serios, puternic dar şi maleabil, tolerant dar şi ferm, aici începe Calea.**
> **Când datoria precumpăneşte în faţa dorinţei, de aici vine înflorirea; când dorinţa precumpăneşte în faţa datoriei, de aici vine pieirea. Când seriozitatea precumpăneşte în faţa lenei, de aici vine norocul. Când lenea precumpăneşte în faţa seriozităţii, de aici vine distrugerea.**

Am menţionat anterior aşa-numitele şase apărări enumerate în *Şase strategii*, care sunt analoage parametrilor pentru conducere ai lui **Sun Wu**. Aceste „şase apărări" sunt de fapt calităţi ale comandanţilor capabili: omenia, dreptatea, loialitatea, credibilitatea, curajul şi strategia. Cele *Şase strategii* enumeră, de asemenea, căile de alegere a oamenilor pentru aceste şase apărări:

> **Îmbogăţeşte-i şi vezi dacă se înfrânează de la purtări urâte,**
> pentru a le pune la încercare omenia.
>
> **Înnobilează-i şi vezi dacă se înfrânează de la trufie,**
> pentru a le pune la încercare simţul dreptăţii.

**Dă-le responsabilităţi şi vezi dacă se înfrânează de la comportamentul autocratic,** pentru a le pune la încercare loialitatea.

**Ia-i în slujba ta şi vezi dacă se înfrânează de la înşelătorie,** pentru a le pune la încercare credibilitatea.

**Pune-i în pericol şi vezi dacă sunt neînfricaţi,** pentru a le pune la încercare curajul.

**Îngreunează-i cu poveri şi vezi dacă sunt de neabătut,** pentru a le pune la încercare abordarea strategică a problemelor.

Principiile ordinii, elucidate în *Şase strategii*, sunt, asemenea principiilor conducerii, premergătoare conceptelor de organizare utilizate atât de către **Sun Wu,** cât şi de către **Sun Bin**.

Cei **Şase Hoţi** sunt:

**Funcţionarii care îşi construiesc conace imense şi proprietăţi** şi îşi petrec timpul cu desfătări, în detrimentul integrităţii conducerii.

**Muncitorii care nu muncesc** ci se amestecă în treburile altora, distrugând disciplina.

**Oficialii ce au clici** care îi lasă în umbră pe cei buni şi înţelepţi şi le pun beţe în roate celor luminaţi.

**Ofiţerii ambiţioşi care comunică independent cu conducătorii altor formaţiuni,** fără respect faţă de propriii comandanţi.

**Responsabilii care disprețuiesc rangurile şi desconsideră munca de echipă,** şi nu sunt dispuşi să îşi asume bătăi de cap pentru angajaţi.

**Facţiunile puternice** care îi copleşesc pe cei slabi şi lipsiţi de resurse.

Cei **Şapte Distrugători** sunt:

**Cei cărora le lipseşte strategia tactică inteligentă, însă sunt bătăioşi şi combativi** din ambiţie pentru recompense şi titluri.



**Oportuniştii care se contrazic,** mincinoşii care ascund binele şi scot la iveală răul.

**Cei care afişează aparenţa austerităţii şi lipsei de ambiţii** pentru a obţine ceva.

**Cei care se pretind intelectuali excentrici** dându-şi aere şi privind lumea cu dispreţ distant.

**Cei lipsiţi de onestitate şi scrupule** care caută să obţină funcţii şi titluri prin flatare şi mijloace necinstite, care afişează bravura din lăcomie pentru recompense, care acţionează din oportunism, fără consideraţie faţă de situaţia de ansamblu, care îi conving pe conducători cu vorbe goale.

**Cei care compromit producţia primară** prin lux inutil.

**Cei care folosesc artele presupus oculte şi practicile superstiţioase** pentru a-i înspăimânta pe oamenii cumsecade.

Deoarece selecţia şi angajarea sunt considerate a fi parte a însărcinării generale a conducerii, se pune întrebarea de ce pot să nu apară rezultate eficiente, chiar atunci când conducerea încearcă să promoveze valoarea. Răspunsul oferit de *Şase strategii* este acela că, în asemenea cazuri, promovarea celor valoroşi este mai mult formă decât realitate, fundamentându-se pe popularitatea vulgară sau pe recomandările sociale şi nu pe găsirea oamenilor cu adevărat de calitate:

> **Dacă conducerea îl consideră pe cel popular ca fiind valoros şi pe cel nepopular ca fiind nevaloros, atunci cei care au mulţi partizani avansează, în timp ce cei care au puţini partizani rămân în urmă. Dacă este aşa, atunci escrocii vor fi pretutindeni, lăsându-i în umbră pe cei valoroşi; administratorii loiali vor fi înlăturaţi pentru rele închipuite, în timp ce birocraţii trădători îşi vor asuma ranguri punându-se într-o lumină falsă.**

CUPRINS

Introducere . . . . . 3

Manusrisul ascuns: *Nobila artă a războiului* de Sun Bin

1 ■ Capturarea lui Pang Juan . . . . . 13
2 ■ (titlu pierdut) . . . . . 19
3 ■ Întrebările regelui Wei . . . . . 24
4 ■ Tian Ji pune întrebări despre fortificaţii . . . . . 37
5 ■ Trupele de elită . . . . . 39
6 ■ Alegerea momentului pentru luptă . . . . . 43
7 ■ Opt formaţiuni de luptă . . . . . 45
8 ■ Terenul şi siguranţa . . . . . 47
9 ■ Configuraţiile de forţă şi planificarea strategică . . . . . 51
10 ■ Modul de funcţionare al forţei militare . . . . . 55
11 ■ Practica selecţiei . . . . . 57
12 ■ Uciderea soldaţilor . . . . . 60
13 ■ Intensificarea energiei . . . . . 61
14 ■ Posturile oficiale . . . . . 62
15 ■ Consolidarea castei militare . . . . . 73
16 ■ Cele zece formaţii de luptă . . . . . 73
17 ■ Zece întrebări . . . . . 77
18 ■ (Titlu pierdut) . . . . . 81
19 ■ Distincţii între agresori şi cei care se apără . . . . . 81
20 ■ Experţii . . . . . 85
21 ■ Cinci descrieri şi cinci manifestări de curtoazie . . . . . 87
22 ■ Greşeli în război . . . . . 89
23 ■ Purtarea dreaptă a comandanţilor . . . . . 92
24 ■ Eficienţa comandanţilor . . . . . 94

25 ■ Slăbiciunile comandanţilor . . . . . 94
26 ■ Înfrângerile comandanţilor . . . . . 95
27 ■ Cetăţi puternice şi slabe . . . . . 97
28 ■ (Titlu pierdut) . . . . . 98
29 ■ (Titlu pierdut) . . . . . 99
30 ■ Prin surprindere sau de-a dreptul . . . . . 101

## Conducere, organizare şi strategie

Cum se completează reciproc Sun Tzu şi Sun Tzu II..... 105

Descendent direct al lui Sun Tzu şi discipol al Maestrului din Valea Demonului, Sun Bin (Sun cel Mutilat), reputat strateg chinez, îşi merită pe deplin renumele de Al Doilea Maestru Sun. De curând, o versiune aproape completă a operei sale a fost descoperită într-un mormânt antic, lărgind orizontul de cunoaştere în privinţa gândirii militare şi filozofice din epocă.

Scriere cu valoare perenă, *Nobila artă a războiului* este la fel de valabilă pe câmpul de luptă ca şi în arena marilor afaceri ori în viaţa de zi cu zi. Reputatul sinolog Thomas Cleary, autor al multor traduceri şi lucrări referitoare la înţelepciunea orientală, trasează paralele între domenii, scoţând la lumină căile de urmat în cele mai diverse situaţii.

*Colecţia* La două culori

ISBN 973-86575-1-2
9 789738 657519

ST 2000

138.000 lei
13,80 lei